G. Smale
G. Tuson
D. Statham

Problemas sociales y trabajo social

Morata

paideia
galiza fundación

Problemas sociales y trabajo social

Hacia la inclusión y el cambio social

Por

Gerald SMALE, Graham TUSON y Daphne STATHAM

Traducción de Pablo Manzano

Director de la colección: Jurjo Torres Santomé

Segunda Edición

FUNDACIÓN PAIDEIA GALIZA
Plaza de María Pita, 17
15001 - A CORUÑA

Ediciones Morata, S. L.
Fundada por Javier Morata, Editor, en 1920
C/ Mejía Lequerica, 12 - 28004 - MADRID
morata@edmorata.es - www.edmorata.es

Nota editorial

En Ediciones Morata estamos comprometidos con la innovación y tenemos el compromiso de ofrecer cada vez mayor número de títulos de nuestro catálogo en formato digital.
Consideramos fundamental ofrecerle un producto de calidad y que su experiencia de lectura sea agradable así como que el proceso de compra sea sencillo.
Una vez pulse al enlace que acompaña este correo, podrá descargar el libro en todos los dispositivos que desee, imprimirlo y usarlo sin ningún tipo de limitación. Confiamos en que de esta manera disfrutará del contenido tanto como nosotros durante su preparación.
Por eso le pedimos que sea responsable, somos una editorial independiente que lleva desde 1920 en el sector y busca poder continuar su tarea en un futuro. Para ello dependemos de que gente como usted respete nuestros contenidos y haga un buen uso de los mismos.

Bienvenido a nuestro universo digital, ¡ayúdenos a construirlo juntos!

Si quiere hacernos alguna sugerencia o comentario, estaremos encantados de atenderle en comercial@edmorata.es o por teléfono en el 91 4480926

La Fundación PAIDEIA se constituye en abril de 1986 como un espacio abierto, con una vocación interdisciplinar y pluridimensional para la formación, intervención e investigación especialmente en las Ciencias Humanas y Sociales.

La Fundación PAIDEIA supone, por una parte, la consolidación de un trabajo y un "saber hacer" participativo y solidario y, por otra, el inicio de una nueva etapa que toma como nuevos ejes, el desarrollo productivo económico, social y cultural de territorios gallegos, a través de recursos complementarios entre agentes públicos y privados, priorizando actuaciones que potencien el empleo, la promoción de la mujer y los colectivos en riesgo de exclusión social, operando desde la investigación-acción, y teniendo como premisa una continua reflexión ética y científica.

Ejes de trabajo

- Discapacidad
- Juventud y Movilidad
- Emprendimiento
- Desarrollo territorial
- Formación y Divulgación

Empresas

- Empresas de Economía Social. **Grupo Trebore**
- Vivero de empresas y Estudio de Grabación Musical. **Mans**
- Proyecto de Investigación en biotecnología vegetal. **Cultigar**

Colección "Educación crítica"

Director: Jurjo Torres Santomé

a. Perrenoud, J.: La construcción del éxito y del fracaso escolar (4ª ed.).
b. Jackson Ph. W.: La vida en las aulas (6ª ed.).
c. Usher, R. y Bryant, I.: La educación de adultos como teoría, práctica e investigación (2ª ed.).
d. Bernstein, B.: La estructura del discurso pedagógico (4ª ed.).
e. Ball, S. J.: Foucault y la educación (4ª ed.).
f. Liston, D. P. y Zeichner, K. M.: Formación del profesorado y condiciones sociales de la escolarización (3ª ed.).
g. Popkewitz, Th. S.: Sociología política de las reformas educativas (3ª ed.).
h. McCarthy, C.: Racismo y curriculum.
i. Gore, J. M.: Controversias entre las pedagogías.
j. Carr, W.: Una teoría para la educación (3ª ed.).
k. Squires, D. y McDougall, A.: Cómo elegir y utilizar software educativo (2ª ed.).
l. Bernstein, B.: Pedagogía, control simbólico e identidad. Teoría, investigación, crítica.
m. Barton, L. (Comp.): Discapacidad y sociedad.
n. Whitty, G.; Power, S. y Halpin, D.: La escuela, el estado y el mercado.
ñ. Epstein, D. y Johnson, R.: Sexualidades e institución escolar.
o. Healy, K.: Trabajo social: Perspectivas contemporáneas.
p. Buckingham, D.: Crecer en la era de los medios electrónicos.
q. Kushner, S.: Personalizar la evaluación.
r. Smale, G.; Tuson, G. y Statham, D.: Trabajo social y problemas sociales (2ª ed.).
s. Flick, U.: Introducción a la investigación cualitativa (2ª ed.).
t. Gee, J. P.: La ideología en los Discursos.
u. Fraser, N. y Honneth, A.: ¿Redistribución o reconocimiento?
v. Savin-Williams, R. C.: La nueva adolescencia homosexual.
w. Young, I. M.: Responsabilidad por la justicia.
x. Lynch, K; Baker, J. y Lyons, M.: Igualdad afectiva. Amor, cuidados e injusticia.

Título original de la obra:
SOCIAL WORK AND SOCIAL PROBLEMS. Working towards social inclusion and social change

© Gerald Smale, Graham Tuson and Daphne Statham, 2000.
Originally published by Palgrave, New York, USA.

Primera edición: 2003
Segunda edición: 2015 (Reimpresión)

Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta obra sólo puede ser realizada con la autorización de sus titulares, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar, escanear o hacer copias digitales de algún fragmento de esta obra.

Todas las direcciones de Internet que se dan en este libro son válidas en el momento en que fueron consultadas. Sin embargo, debido a la naturaleza dinámica de la red, algunas direcciones o páginas pueden haber cambiado o no existir. El autor y la editorial sienten los inconvenientes que esto pueda acarrear a los lectores pero, no asumen ninguna responsabilidad por tales cambios.

© de la presente edición: EDICIONES MORATA, S. L. (2015)
Mejía Lequerica, 12. 28004 - Madrid y
FUNDACIÓN PAIDEIA GALIZA
Plaza de María Pita, 17. 15001 - A Coruña

Derechos reservados
ISBN papel: 978-84-7112-484-5
ISBN e-book: 978-84-7112-808-9

Compuesto por: Carina Belén Galliano González

Contenido

Portada

Portadilla

Nota editorial

Créditos

Agradecimientos

PRÓLOGO

CAPÍTULO PRIMERO: **Introducción**

- ¿Qué entendemos por "problema social"?
- Definición del trabajo social
- Trabajo social, causa y cambio
- La reinvención y el contexto más amplio
- Panorama general del libro
- Capítulo II: Reinvención del trabajo social: temas y tareas claves
- Capítulo III: Formulación de la tarea: ¿Ayuda o desarrollo?
- Capítulo IV: Cartografiar la tarea y los procesos
- Capítulo V: Problemas sociales, control social y pautas de interacción
- Capítulo VI: Dirección y planificación del cambio
- Capítulo VII: Evaluación e intervención
- Capítulo VIII: La superación de los obstáculos para el cambio
- Capítulo IX: Independencia y marginalidad
- Capítulo X: Destrezas básicas: Las destrezas de asociación
- Capítulo XI: Destrezas básicas: Las destrezas de intervención
- Capítulo XII: Epílogo

CAPÍTULO II: **Reinvención del trabajo social: Temas y tareas clave**

- Desarrollo y no ayuda sin más
- Trabajo social: Más allá de la individualización de los problemas sociales
- Trabajo social, asistencia social y cambio
- El Reino Unido: Historia y contexto presente de la práctica
- Los Estados Unidos de América

Una respuesta práctica a la fragmentación: El enfoque holístico
La reinvención y la práctica basada en el conocimiento
Destrezas para la práctica: Una síntesis del conocimiento, comportamiento y valores
La iniciativa en su totalidad: Promoción de redes sociales fiables

CAPÍTULO III: **Formulación de la tarea: ¿Ayuda o desarrollo?**

Introducción
Ayuda y desarrollo
¿Ayuda a favor de la corriente o desarrollo contracorriente?
¿Rescates en el río o trabajo contracorriente?
El equilibrio entre la ayuda y el desarrollo
Control social
Poder e impotencia
Potenciación
Gestión de conflictos
La historia de Gary y Carol como ejemplo de identificación y gestión de un conflicto
Conflictos de exclusión e inclusión social
Conflictos a través de la discriminación y la opresión
Conflicto dentro de las redes sociales o entre ellas
Supuestos conflictivos sobre lo que define una conducta materno-paternal adecuada
Conflicto entre padres e hijos
Resolución del conflicto
Negociaciones, percepciones compartidas y conflictos
El trabajador marginal
La función mediadora
Polarizaciones: Más allá de las ilusiones de los opuestos
Consecuencias imprevistas: Más allá de las buenas intenciones de ayuda, desarrollo y control social
Para prestar ayuda, facilitar el desarrollo y ejercer control social ¿hace falta el dominio de conocimientos y destrezas o basta con el sentido común y la buena voluntad?
Conclusión

CAPÍTULO IV: **Cartografiar la tarea y los procesos**

Introducción
Un mapa de los contenidos del trabajo social
Actividad de agente del cambio
Prestación de servicios

La importancia del proceso y el tiempo
El contenido de la tarea utilizando el mapa
Cartografiar el proceso del trabajo social en el tiempo
Introducción: La espiral de las negociaciones
La espiral de las negociaciones: El mapa del proceso
Etapas de la espiral de las negociaciones
Conclusión: Consecuencias para la práctica

CAPÍTULO V: **Problemas sociales, control social y pautas de interacción**

Introducción
Identificación de todas las personas clave
La naturaleza de los problemas sociales
Más allá de la individualización de los problemas sociales
La comunidad: Problema y solución
La idea de la comunidad
Las personas que utilizan los servicios son ciudadanos
Desviación y control social
Las normas y su impacto en la práctica
La posición capital del trabajo social
Autoridad y estilo personal
Seis premisas para entender las pautas de interacción
Peter y la puntuación de los acontecimientos
La puntuación y la organización

CAPÍTULO VI: **Dirección y planificación del cambio**

Introducción
La teoría del cambio y la práctica
Los trabajadores sociales se mueven en un entorno de definiciones y percepciones diferentes de la realidad de las situaciones sociales
La formulación de un problema es siempre una tarea conjunta de los trabajadores y otras personas
La evaluación, la intervención y la prestación del servicio son esencialmente la misma tarea
Con frecuencia, para lograr el cambio, es necesario reformular el problema
Hay que demostrar la conducta alternativa
A menudo hay que redistribuir los recursos
Cambios de primero y de segundo orden
Cartografiar el cambio
Los fundamentos del cambio: ¿Qué cambia y qué permanece igual?
Planificación mediante la "trinidad de la innovación"
Negociaciones entre personas clave: Desarrollo individual, familiar, de red

social, comunitario o interorganizativo
Retroinformación sobre las consecuencias del cambio y supervisión de las mismas
Conclusión

CAPÍTULO VII: **Evaluación e intervención**

La tarea
Modelos alternativos
Los modelos de preguntas y procedimental
El modelo de intercambio
Comparación de los modelos de evaluación de preguntas y de intercambio
El modelo procedimental de evaluación
La aportación y los límites del modelo procedimental
¿Qué modelo escoger?
Modelos de evaluación y conflictos de intereses
¿Evaluación de las necesidades del individuo o de la situación social?
La fiabilidad de las redes sociales
Más allá de la compra de la asistencia
El modelo de intercambio de evaluación y práctica
El modelo de intercambio y la pericia profesional
Resumen y consecuencias para la práctica

CAPÍTULO VIII: **La superación de los obstáculos para el cambio**

Introducción
Profecías que provocan su cumplimiento
Definiciones
Estrategias contraproducentes
Conflicto y estrategias contraproducentes
Estrategias y equipos contraproducentes
Soluciones que son problemas
Interacciones mutuamente frustrantes: El trabajador inequívocamente útil
Las consecuencias del mecanismo del consejo
Actores dominantes, perceptores dominantes y el papel de la percepción
Desviación
Comportarse como si las previsiones fuesen ciertas: Planificación de contingencia, apertura y confianza
Los planes de contingencia y el impacto del comportamiento negativo "como si"
Confianza y desconfianza
Consecuencias prácticas
Gestión de perspectivas múltiples para evitar las estrategias contraproducentes

El comportamiento de los trabajadores y el cambio: Ocho principios
Conclusión: Hacia el trabajador positivamente marginal

CAPÍTULO IX: **Independencia y marginalidad**

Marginalidad
Marginalidad y marginación
La marginalidad y la familia Jones
El equilibrio entre las expectativas, las necesidades y las responsabilidades
Los elementos clave de la marginalidad
El comportamiento del trabajador
Lo que el trabajador tiene que demostrar
La capacidad de hacer preguntas clave
Descubrir perspectivas sobre problemas sociales
La capacidad de hacer la pregunta: "¿Quién es el usuario del servicio?"
Marginalidad, colaboración y desviación
Competencia en la práctica de la marginalidad
Conocimientos que contribuyen a la marginalidad
Marginalidad y respeto
La marginalidad, el estrés del trabajador y la independencia de pensamiento
Uso creativo de la pericia
Conocimiento desde dentro
Conclusión

CAPÍTULO X: **Destrezas básicas: Las destrezas de asociación**

Destrezas y tareas
Las destrezas básicas como fundamento
Las destrezas de asociación
Empatía
Empatía y la familia Jones
Empatía y negociación
Empatía y la familia de Patrick
Empatía y deseo de información del trabajador: El modelo de preguntas
Empatía y preguntas
Empatía consistente: Una conducta "asocial"
Empatía y diferencia sociocultural
Autenticidad y sinceridad
Autenticidad y confianza
Autenticidad y la familia Jones
Autenticidad, marginalidad y cambio
Autenticidad y modelado
Autenticidad y la familia de Patrick

Autenticidad y diferencia
Autenticidad y colaboración
Autenticidad y respeto
Autenticidad y autoconciencia

CAPÍTULO XI: **Destrezas básicas: Las destrezas de intervención**

Iniciativa social
El trabajador, el equipo y la totalidad de la tarea
Establecimiento de colaboraciones
La iniciativa social y la familia Jones
La iniciativa social y la familia de Patrick: Flexibilidad de la iniciativa en la división del trabajo
Resolución de problemas de quien lleva la iniciativa
Reformulación del problema por parte de quien lleva la iniciativa
La iniciativa social y el director potenciador
Competición y colaboración
Colaboración a tres bandas
Reflexión
Sentido común y práctica
Responsabilidad de la práctica
Reflexión y colaboración
Cómo se utilizó la reflexión en la familia de Patrick
Desafío
Elementos del desafío
Reformulación
La reformulación y la naturaleza de los problemas sociales
Elementos de la reformulación
Reformulación y pautas de la definición del problema
Conclusión

CAPÍTULO XII: **Epílogo**

Panorama general
La tarea del trabajo social: Premisas clave

Bibliografía

Índice de autores

Índice de materias

Otras obras de Ediciones Morata de interés

Información sobre los autores

Agradecimientos

Queremos dar las gracias a todos los colegas, amigos y familias con quienes hemos trabajado, ya sean usuarios del servicio, asistentes, trabajadores o directores. Todos nos han ayudado poniendo en común sus ideas y con su determinación para afrontar los problemas sociales en los que están inmersos.

El material, propiedad del Estado, sujeto a derechos de autor se reproduce con autorización del Controller de la Stationery Office.

Prólogo

En este libro, describimos el alcance de la práctica del trabajo social y cómo puede llevarse a cabo. Nuestra definición del trabajo social del Capítulo Primero es amplia, de acuerdo con el enfoque escocés, y abarca tanto el trabajo social como la asistencia social. El objetivo consiste en describir la naturaleza de la totalidad del trabajo y las cuestiones fundamentales. No es un libro de texto sobre enfoques comparativos de los problemas individuales y familiares. En los Capítulos Primero y V, mostramos cómo utilizamos de una manera especial la expresión "problema social", reconociendo el hecho de que los problemas de la sociedad en general son la suma de las preocupaciones y crisis individuales.

El trabajo social tiene que ver con el desarrollo, y no simplemente con facilitar ayuda como respuesta a una crisis. Esto no es ni una afirmación ambiciosa en exceso ni una tentativa de expandir el campo del trabajo social. No creemos que los trabajadores sociales sean los líderes del cambio de la comunidad ni de la sociedad, por no hablar de una especie de revolución social. Los trabajado- res sociales no pretenden distinguirse por ser quienes decidan cómo deban comportarse los individuos, las familias, las comunidades o las sociedades. Estas cuestiones pertenecen por derecho propio a la sociedad en su conjunto, y hay otras muchas organizaciones que trabajan con personas con problemas sociales: los servicios de salud, los grupos de voluntarios y comunitarios, los servicios de educación, de vivienda, de ayuda financiera, de desarrollo económico, los transportistas y los empresarios. Todos tienen funciones cruciales que desempeñar en la resolución —o perpetuación— de los problemas sociales.

Cuando se minimizan las relaciones entre el trabajo social y el cambio social, se plantean graves problemas para usuarios y asistentes, profesionales, sus directores y sus organizaciones. Si se actúa como agente de ayuda o en crisis, sin trabajar con otros que traten de impulsar cambios de las circunstancias que reclaman la ayuda, se corre el riesgo de que la misma solución acabe formando parte del problema. La dedicación exclusiva al trabajo con sujetos que están al borde de la crisis puede perpetuar la dependencia, en vez de la independencia: mantener a las personas en su categoría de "clientes", en vez de trabajar a favor de soluciones sostenibles y de su inclusión social.

En los tres primeros capítulos se presentan estas cuestiones y otros temas

importantes. Describimos también cómo tienen que reinventar los trabajado- res su práctica con las personas dedicadas a satisfacer las necesidades con- cretas que se encuentran en cada situación: el trabajo social pretende resolver problemas y no aplicar soluciones predeterminadas. En el Capítulo IV, presentamos las formas de cartografiar las distintas dimensiones del trabajo social y los problemas sociales para descubrir quiénes deban ocuparse de las diferentes dimensiones de la tarea. Este enfoque hace hincapié en el trabajo en equipo y en la colaboración entre organizaciones: el trabajo social es una actividad de equipo, no individual. Sigue a esto, en el Capítulo V, un comentario sobre las ideas relativas a la desviación y al control social y sobre el carácter fundamental que tienen para comprender las dimensiones clave de la tarea del trabajo social. El Capítulo VI facilita un marco de referencia para comprender y planificar los cambios en las distintas situaciones sociales: para dirigir el cambio.

Los usuarios de los servicios y los asistentes se pueden considerar objeto de preocupación o bien asociarlos como auténticos colaboradores en el proceso de resolver problemas. En el Capítulo VII, exponemos tres modelos de evaluación, que informan gran parte de la práctica profesional al uso, y afirmamos que la plena participación de todos los implicados requiere un enfoque especial.

Las expectativas y el mantenimiento de los estereotipos de las personas pueden desempeñar un papel crucial en la perpetuación de la posición de individuos y grupos en los problemas sociales. El Capítulo VIII examina cómo se obstaculiza o se promueve el cambio mediante las profecías que se cumplen de por sí, las estrategias frustrantes de por sí y las interacciones mutuamente frustrantes. Los agentes eficaces del cambio mantienen cierto grado de neutralidad cuando se asocian con las personas, actuando como intermediarios sinceros. Esta marginalidad es necesaria para negociar en medio de los conflictos de intereses que se plantean en muchas situaciones en las que no están satisfechas las necesidades de las personas o en las que ciertos comportamientos causan problemas. Esta posición, potencialmente poderosa, se estudia en el Capítulo IX, seguido, en los Capítulos X y XI, por un análisis de las destrezas básicas que requiere el trabajo social y la resolución de problemas sociales.

El trabajo social es una actividad en desarrollo, que no sólo está pensada para satisfacer las necesidades de quienes precisan de ayuda inmediata, sino también para hacer más fiables la situación social, las familias y comunidades que viven en ella. Los trabajadores sociales y sus jefes deben trabajar en equipo con los usuarios del servicio, los asistentes, el personal de otras organizaciones y las personas del lugar para conseguir crear unas comunidades más dignas de confianza. Pueden clarificar sus propias posiciones en el equipo comprobando con regularidad cómo están abordando, o bloqueando, todas las dimensiones de la tarea los diferentes sujetos implicados. Salvo que las personas trabajen unidas,

la acción de una organización remitirá a otras, perpetuándose los problemas sociales, en vez de resolverse.

CAPÍTULO PRIMERO

Introducción

La historia de Carol y Gary: Un ejemplo

Gary y su madre se sientan nerviosos en el sofá. La trabajadora que está frente a ellos ya ha pasado antes por esta clase de situaciones. Una enfermera a domicilio de la seguridad social le ha remitido "el caso", al sospechar que el niño está siendo sometido a malos tratos físicos. De acuerdo con la madre, con el niño y con otras personas pertinentes, la trabajadora tiene que establecer la forma de proteger al niño, pero su papel tiene otras muchas dimensiones, como trabajar con y por la madre y el niño, para ayudarles a ellos y a otros a satisfacer sus necesidades.

En esas situaciones, las variables son infinitas. Pueden darse diferentes culturas, lenguas, religiones y las muchas actitudes, supuestos y creencias de las personas que se encuentran en ellas. Aun reconociendo la significación de estas agrupaciones, sería poco prudente dar por supuestas demasiadas cosas: es probable que cualquier categoría utilizada por extraños, sean sociólogos o la prensa sensacionalista, sea inadecuada para prever la forma en que este niño pequeño o esta mujer concreta perciben el mundo. Sus sentimientos respecto a lo que ocurre en la familia, en su comunidad, en su subgrupo, lo que consideren un problema o una solución adecuada son tan personales como sus huellas dactilares, tan idiosincrásicos como los sentimientos e ideas de cualquier otra persona.

La trabajadora aporta sus conocimientos de la legislación y de la política social. Éstas fijan los marcos de referencia en los que se toman las decisiones sobre cómo hay que cuidar a los niños. Hay "áreas grises", en las que falta claridad y, al mismo tiempo, hay opiniones encontradas sobre lo que sea aceptable. Tendrá plena conciencia de moverse en esas áreas, si es que no tiene abundante experiencia de ello. Si considera que, en este momento, la conducta de esta familia transgrede estos límites, tiene la evidente responsabilidad de actuar en beneficio del niño, y desempeñará su cometido de hacer cumplir la ley en la parte que le corresponde. Si juzga que la familia reúne las condiciones para que se le facilite ayuda familiar, actuará para garantizar que la reciba. Con frecuencia, las cosas no son tan claras, y la trabajadora, con el apoyo de su director, tendrá

que sopesar las probabilidades de riesgo frente a las prioridades de la organización y los recursos que se le soliciten. Inevitablemente, ella deberá buscar el equilibrio entre las percepciones, opciones, exigencias y expectativas de diferentes personas. Tendrá que mantener el equilibrio entre ayudar a quienes sigan teniendo la responsabilidad y el control de sus vidas, tomando unas decisiones suficientemente buenas y actuando de acuerdo con ellas, y cumplir con su propia responsabilidad y la de su organización, tomando la iniciativa para proteger a los individuos vulnerables en nombre de la sociedad. A menudo, hará todo esto como una amiga recién llegada y ajena a las familias e individuos con los que trabaje, a sabiendas de que es probable que sus relaciones con cada uno sean de primordial importancia para el interesado, incluso mucho después de que se hayan separado físicamente.

A la familia, habrá que transmitirle un mensaje muy claro de cómo influyen el papel desempeñado por la trabajadora, su estatuto y la política de la organización. Sin embargo, ella también se comprometerá en los procesos más complejos de hallar la mejor forma a largo plazo de resolver los problemas de la familia, así como de tratar los comportamientos concretos que son motivo de preocupación. Esto es tan cierto con respecto a la remisión de una persona anciana para que se considere la conveniencia de trasladarla a una residencia, porque los usuarios del servicio o los asistentes ya no sean capaces de atenderla de forma adecuada, como en el caso de un niño necesitado. Con independencia de la cantidad de "situaciones como ésta" en las que haya intervenido la trabajadora, tendrá que buscar un conjunto único de soluciones a los problemas sociales que presentan Gary y su madre; y será un grupo único de personas el que decida e implemente estas soluciones. La trabajadora estará **reinventando la práctica** constantemente: descubrir un conjunto único de soluciones en cada situación idiosincrásica.

¿Qué entendemos por "problema social"?

Podemos considerar la historia de Gary y su madre como un caso típico de remisión de un problema de atención a un niño concreto. También podemos verlo como un problema de desarrollo comunitario que indica la necesidad de fortalecer las redes sociales de una barriada, comunidad o pueblo, que dejan socialmente aisladas a unas personas. Pero también podemos considerarlo como un ejemplo de los problemas sociales relacionados con cambios en la familia, cambios en las pautas de empleo y la atención a los niños. Por supuesto, todas estas cosas son ciertas. Nuestra postura es que el trabajo social se entrelaza con la forma en que la comunidad, en el nivel local y en otros más generales, se ocupa de estas cuestiones. Del mismo modo, es una respuesta a los individuos y

familias que acuden a las organizaciones de asistencia social o a aquellos a los que se envía allí para que reciban ayuda. Esto no sólo es poner el trabajo social en su contexto social, sino decir que la forma en que nosotros, como trabajadores sociales, nos hacemos cargo de estos problemas forma parte del modo en que la comunidad o sociedad a la que pertenecemos se hace cargo de ellos. En otras sociedades y en otros momentos de nuestra historia, la respuesta a los problemas que suelen remitirse a los trabajadores sociales será diferente.

Al escribir este libro, utilizamos la expresión "problema social" para aludir a situaciones como la de Carol y Gary. En este caso, el problema social consiste en una madre que no recibe suficiente ayuda de otros y que corre el peligro de dejar de atender a su hijo. Utilizamos también la expresión para describir los problemas de una pareja que preste ayuda a un progenitor cuyas dificultades físicas sean cada vez más graves o los del mismo progenitor, cuando se le ingresa en una residencia. Del mismo modo, consideramos que los individuos implicados en comportamientos desviados o delictivos constituyen un problema social.

En sociología y en política social, se utiliza la expresión con mucha frecuencia para aludir a un conjunto de problemas que surgen más bien en el nivel social que en el individual. Lo hemos aplicado también a los problemas que plantean las personas ante las organizaciones de asistencia social por diversas razones:

1. A menudo, las necesidades de ayuda de individuos y familias las comparten otras personas de la comunidad o de la sociedad. Por ejemplo, las políticas sociales de apoyo a los cuidadores o a las personas con dificultades de salud mental abordan, en el nivel colectivo, unos problemas que también encontramos en el ámbito individual y en el familiar.
2. La necesidad de ayuda de una persona sólo se convierte en un problema para los trabajadores sociales cuando esa necesidad no puede satisfacerse dentro de la familia o de la comunidad local. Es entonces cuando entran en acción las organizaciones de asistencia social.
3. Un enfoque eficaz de la práctica debe tener presentes las interconexiones esenciales entre lo que ocurre en diferentes facetas de las relaciones inmediatas de la persona, sus redes locales y otras redes sociales y lo que sucede en las instituciones sociales y políticas más generales en las que están inmersas las personas.
4. Como han demostrado los movimientos de liberación de las mujeres y de los negros, el movimiento a favor de los discapacitados y los que combaten la discriminación por razones de edad, lo personal tiene sus dimensiones políticas, sociales y económicas.

Los problemas de la persona y de la familia constituyen una dimensión esencial

de una cuestión más amplia: la fiabilidad de la situación social en relación con las necesidades que se prevea satisfacer. Estas situaciones del individuo, la familia, la barriada y la comunidad son los elementos constituyentes de lo que convencionalmente se llaman problemas sociales.

Los macroproblemas y los microproblemas están directamente relacionados: son aspectos diferentes de los mismos fenómenos. Cuando en la economía hay una inflación severa, los ahorros individuales pierden su valor y los precios suben. Si hay suficientes personas afectadas, se convierte en un desastre social —la propiedad está de algún modo compartida—, en vez de ser un desastre individual, que es "suyo", no "nuestro". En algunas culturas, una persona considera de forma automática que el problema de su primo también es suyo. Tan pronto como entran en escena los trabajadores sociales, sobre todo los remunerados directamente por el Estado, todos estamos involucrados. Nuestra participación puede quedarse en el pago a regañadientes de nuestros impuestos y constituir una cantidad infinitesimal, pero estamos tan implicados como nuestros representantes políticos. Uno de los primeros principios de la teoría de sistemas es que nos resulta imposible no estar involucrados (PINCUS y MINAHAN, 1973; GOLDSTEIN, 1973; SPECHT y VICKERY, 1977).

En resumen, hemos utilizado la expresión "problema social" por dos razones:

1. Muchos problemas individuales se resuelven o se contienen sin que intervenga un "trabajador social". Desde la perspectiva de este libro, el trabajo social es **"social**".
2. Llamar la atención sobre la necesidad de una acción consistente en diferentes niveles. Es inútil tener una política social orientada a proporcionar una cosa a toda la población o a una cohorte de personas cuando, al mismo tiempo, el trabajo individual con las familias se desarrolla en la dirección opuesta. Las expresiones "pensamiento conjunto" y "soluciones conjuntas" son tan relevantes para la práctica del trabajo social como lo son para los comentarios al uso sobre la política económica y social.

Definición del trabajo social

En Escocia, todas las funciones de los departamentos de servicios sociales y del servicio de seguimiento de la libertad condicional ingleses y galeses corren a cargo de los departamentos de trabajo social. Somos conscientes de que, en las organizaciones de asistencia social, incluyendo los departamentos de servicios sociales de Inglaterra y Gales, la expresión "trabajo social" es a menudo sinónima de la actividad de los trabajadores sociales en posesión del título de diplomado en Trabajo Social. En este libro, utilizamos la expresión "trabajo social" en

sentido amplio, del mismo modo que podemos aludir a la salud. Para muchos, hablar de salud evoca de inmediato la imagen del médico. Sin embargo, la mayoría de nosotros reconoce sin dificultad la aportación esencial de los demás trabajadores involucrados en ese ámbito, como enfermeros, terapeutas ocupacionales, fisioterapeutas, psicólogos, científicos médicos, farmacéuticos y muchos otros grupos profesionales vitales para el quehacer de la medicina o la promoción de la salud. Un estudio de la "salud" abarcará a todas esas personas y al conjunto más general de los sujetos afectados: el resto de la población. Ésa es la visión del trabajo social que se adopta en este libro.

El trabajo social se refiere a las intervenciones practicadas para cambiar situaciones sociales, de manera que las necesidades de quienes precisan ayuda o están en peligro se satisfagan mejor que si no se interviniese. Todo esto incluye a muchas otras personas distintas de los trabajadores sociales de campo. Se contemplan aquí a todos los que trabajan en residencias, centros de día y asistencia domiciliaria, a quienes se denomina a veces asistentes sociales o trabajadores asistenciales.

Este libro no trata de cómo desarrollar los servicios de residencias, centros de día o domiciliarios. Éstas son las formas en las que, como comunidad, respondemos, por ejemplo, a la necesidad de ayudar a las personas ancianas. Es una respuesta comunitaria, no algo "ajeno" a la comunidad. En los niveles individuales, los servicios residenciales, de día o domiciliarios para un niño o una persona anciana son un modo de responder que forman parte de un proceso de cambio o una manera de hacer frente a las necesidades. Para apoyar en momentos o acontecimientos difíciles de la vida de una persona, esto ha de formar parte de un conjunto: la respuesta de la comunidad para complementar a la familia o a las redes sociales más generales, o como alternativa a ellas.

Trabajo social, causa y cambio

Al destacar la ubicación del trabajo social en la comunidad, nos basamos en un enfoque de sistemas: una perspectiva ecológica. Hablamos siempre de "problemas sociales" y no sólo de las necesidades de los sujetos, porque la intervención supone siempre la acción de una red de personas, así como de los trabajadores sociales. Esto es así con independencia de que nos ocupemos de la ayuda personal a adultos y niños, de resolver un conflicto entre las necesidades de los usuarios del servicio y de los asistentes, de los malos tratos o del abandono de los niños o de jóvenes al borde de la delincuencia o en pleno apogeo de comportamientos delictivos. La perspectiva ecológica sobre nuestro mundo y nuestras acciones dentro de él nos ayuda a comprender las repercusiones de muchas de nuestras acciones sobre el entorno, tanto físico

como social. Necesitamos una perspectiva ecológica para afrontar problemas sociales complejos en todos los niveles, desde el trabajo individual hasta la política nacional e internacional.

Los problemas de muchas personas se controlan o resuelven con relativa facilidad mediante la prestación directa de un servicio añadido a los recursos sociales ya presentes, como la asistencia en el hogar. No damos por supuesto que los problemas más perentorios estén "causados" por factores sociales. Todavía no hay un veredicto sobre las causas de muchos problemas individuales, familiares, comunitarios y sociales. Sin embargo, el trabajo social siempre está envuelto en situaciones sociales, en las que el impacto del problema, su gestión, perpetuación o resolución es social. Los problemas como el de Gary y su madre son "sociales" en el sentido de que, incluso si se prueba que sus causas tienen una base individual, influyen en otras personas, en la comunidad y en la sociedad. Por ejemplo, el virus de la inmunodeficiencia humana (VIH) es un problema social tanto como individual o familiar, como lo es la tuberculosis (TBC) o el hambre. Si los trabajadores sociales y otros profesionales se ocupan de hacer frente a tales problemas, éstos son, por definición, sociales. Este análisis no es nuevo. Hace muchos años, Helen Harris PERLMAN contemplaba el trabajo social de este modo (PERLMAN, 1957).

La cuestión clave del trabajo social y de la prestación de servicios sociales no es: "¿qué necesita la persona?", sino: "¿quién puede hacer qué para quién, con el fin de mejorar o mantener esta situación o reducir el ritmo de deterioro?" Cuando los niños u otros sujetos están en peligro, la cuestión no es: "¿están maltratando a esta persona?", sino: "¿quién puede hacer qué para cambiar la situación, para hacer que la persona permanezca segura?" Cuando se remite a niños o a adultos porque su conducta está causando problemas a otros, la intervención siempre implica a varias o a muchas personas clave. La exclusión social supone la conducta de quienes excluyen, así como la de los excluidos. No se puede modificar la altura de un extremo de un balancín sin bajar el otro, como tampoco se pueden cambiar algunas notas sin modificar la música. Estas cuestiones surgen una y otra vez a lo largo del libro y, en concreto, en el Capítulo V, en el que comentamos el control social y el cambio social como una dimensión más de la mayor parte de la actividad del trabajo social.

No vemos a los trabajadores sociales liderando el cambio en la comunidad y en la sociedad, y menos aún dirigiendo una especie de revolución social. Los trabajadores sociales no hacen ninguna reivindicación especial para constituirse en las personas que decidan cómo tengan que comportarse los individuos, las familias, las comunidades o las sociedades. Estas cuestiones corresponden a la sociedad en su conjunto, a través de sus representantes electos. Hay también otras muchas organizaciones que trabajan con personas atrapadas en problemas

sociales: el servicio de salud, las instituciones de educación, vivienda, ayuda financiera, desarrollo económico, transporte y los empresarios; todos tienen un papel crucial que desempeñar en la resolución o perpetuación de los problemas sociales. Ahora bien, cuando se subestiman las relaciones entre el trabajo social y el cambio social, se plantean problemas graves para los profesionales, sus directivos y sus organizaciones.

A nuestro modo de ver, la idea del trabajo social como "mantenimiento" es demasiado estática. De hecho, hay quienes (DAVIES, 1994) han señalado que la función del trabajo social consiste en mantener el statu quo, mantener a la gente en la sociedad tal como está. Sin embargo, la comunidad no es una máquina que esté desarrollando más o menos sus funciones y necesite "mantenimiento" para seguir actuando sin problemas. Las comunidades, se definan como se definan, son entidades vivas o sistemas humanos en cambio permanente. Inevitablemente, cambian cuando sus miembros se hacen mayores, atraviesan la época de madurez hacia la vejez y mueren. Las familias, la composición étnica y de edad cambian cuando lo hacen los grupos que constituyen la comunidad y la relacionan con otros. Los acontecimientos importantes, locales, nacionales y, cada vez más, internacionales, provocan cambios importantes en la forma de operar de las "comunidades" y de la sociedad. Éstos van desde el cierre de una fábrica local importante o de los desastres naturales hasta los grandes cambios políticos y económicos de países geográficamente distantes, pero ligados a nuestra propia economía y nuestras vidas personales.

Dentro de este amplio contexto, el trabajo social opera como una de las formas de afrontar ciertos problemas. La comunidad o, al menos, sus representantes políticos y muchos otros querrán que se realice algo con respecto a todo un conjunto de problemas, como los malos tratos a los niños, las personas ancianas aisladas que viven en peligro o los jóvenes en situaciones difíciles. Sin embargo, los trabajadores sociales no pueden y no deben hacer todo este trabajo por su cuenta. Ante un familiar o vecino anciano que necesite cada vez más ayuda en las tareas cotidianas, podemos intentar resolver los problemas que plantea la asistencia que precisa en el seno de su familia o red social inmediata, remitir el problema a las organizaciones de asistencia social o procurar combinar las dos fuentes de ayuda. Hace mucho tiempo que la división del trabajo es una característica de las sociedades modernas y la utilizamos cada vez más para todo tipo de servicios, desde la fontanería a la policía.

La reinvención y el contexto más amplio

El mundo en el que trabajamos y desarrollamos nuestra vida personal está cambiando rápidamente. Las consecuencias que esto supone para la práctica del

trabajo social y su organización tienen dos aspectos. En primer lugar, el cambio y la innovación forman parte del trabajo y han de entenderse y gestionarse como cualquier otra faceta del mismo; en segundo lugar, el trabajo social tiene una aportación fundamental que hacer a la creación del contexto en el que se valoran y apoyan las actividades más generales de asistencia y de control sociales.

Este libro no es una simple guía de cómo hacer las cosas, y a quienes esperen unas respuestas sencillas a los problemas sociales, este texto y la práctica del trabajo social les resultarán frustrantes. Nuestro objetivo, en cambio, consiste en ayudar a los trabajadores y directores de primera línea a determinar los cursos de acción más adecuados, en colaboración con las personas clave en las situaciones sociales en las que desarrollen su trabajo. Ni éste es un libro de mapas prefabricados o recetas del que puedan "extraerse" soluciones a problemas sociales particulares ni es una antología de nuevos inventos metodológicos que puedan sacarse de la estantería y aplicarse.

Esperamos que este libro ayude a los trabajadores sociales a actuar con otros y resolver o reducir los problemas sociales. En la actualidad, se insiste mucho en la práctica basada en pruebas, pero los problemas sociales no son como la física y la ingeniería, y el saber en el que basamos nuestra práctica debe recoger tanto la experiencia y el dominio de conocimientos y destrezas de usuarios y asistentes como los resultados de la investigación. Los trabajadores sociales desempeñan su actividad con muchas personas diferentes que ven los problemas desde sus propios puntos de vista y tienen sus propias ideas sobre cómo resolverlos. Algunos aspectos de estos problemas son más accesibles que otros a los métodos científicos. Por ejemplo, tenemos algunos indicios claros de lo que necesita un niño como Gary para su desarrollo emocional y social y del modo en que las destrezas de Carol como madre o su carencia de ellas pueden ayudarle o perjudicarle. Sin embargo, en otras situaciones, como la resolución de los conflictos de intereses entre los miembros de la familia o entre los cuidadores y quienes reciben la asistencia, la base de conocimientos es diferente. En este caso, no puede haber un equilibrio científicamente predeterminado entre los intereses opuestos y cambiantes de las personas.

Éste es, pues, un libro para los **cartógrafos** (personas que elaboran mapas de nuevos terrenos sociales) y para los **innovadores** (personas que reinventan conjuntos únicos de soluciones para cada situación social idiosincrásica que encuentran). A diferencia del paisaje físico, que permanece muy semejante durante largos períodos de tiempo, el terreno social, en los niveles individual, familiar y comunitario, está cambiando de manera constante y hay que volver a cartografiarlo continuamente. Igual que en nuestra vida personal, tenemos que reinventar cómo manejar nuestras relaciones a medida que cambian en el tiempo, por lo que los trabajadores deben cambiar o reinventar continuamente el

modo de afrontar los problemas sociales.

Hace falta un marco para la práctica que dé sentido al contexto en el que vivimos y trabajamos. Proponemos un enfoque basado en la comunidad, coherente con la importancia que otorgan las políticas sociales al papel central de la familia y de la comunidad en la prestación de actividades de asistencia social y de apoyo a las mismas. Este libro presenta un enfoque holístico de la práctica, que se basa en teorías de sistemas y ecológicas, para ayudar a los trabajadores y a sus directores a sintetizar el trabajo directo e indirecto, la oferta de servicios y de actividades de cambio en los diferentes niveles de la familia y la comunidad, característicos de nuestro cada vez más complejo mundo moderno.

Panorama general del libro

Capítulo II: Reinvención del trabajo social: temas y tareas claves

Este capítulo presenta una visión general de introducción a las principales cuestiones y temas. Basado en el estudio monográfico de un caso, el capítulo presenta varias cuestiones temáticas: la cuestión del equilibrio que hay que buscar entre actividades de ayuda y de desarrollo; la naturaleza de los problemas sociales; la relación entre el trabajo social, la asistencia social y el cambio; el problema de la fragmentación de los servicios, tanto en el Reino Unido como en los Estados Unidos; la necesidad de servicios basados en el conocimiento.

Capítulo III: Formulación de la tarea: ¿Ayuda o desarrollo?

Establecemos aquí una analogía entre las respuestas del trabajador a los problemas sociales de la comunidad y las ofrecidas por los países "desarrollados" a los problemas de otras partes del mundo. Sostenemos que, aunque a veces pueda ser necesaria la ayuda de emergencia es insuficiente e, incluso, puede impedir el trabajo de desarrollo a largo plazo, necesario para ayudar a que los países y las comunidades se conviertan en fuentes más fiables de asistencia a sus miembros y de control de los mismos. Afirmamos que ese trabajo de desarrollo "contracorriente" ha de considerarse un aspecto crucial de la respuesta total a los problemas sociales de la comunidad y establecerse un equilibrio más efectivo con el necesario trabajo de ayuda y de emergencia "a favor de la corriente".

Capítulo IV: Cartografiar la tarea y los procesos

Mostramos una forma sistemática de cartografiar las diferentes dimensiones de ayuda y desarrollo del trabajo social. En primer lugar, presentamos un marco de referencia para identificar los principales elementos del contenido de la tarea del trabajo social: trabajo directo, trabajo indirecto, actividad como agente de cambio y prestación de servicio. En segundo lugar, presentamos un marco de referencia para identificar las principales etapas del proceso del trabajo social y de la solución del problema social con el tiempo. Esto supone la clarificación de los supuestos y valores básicos, la negociación de la definición del problema, la creación de objetivos específicos, la supervisión de los logros y otros resultados, la identificación de las necesidades de desarrollo y la identificación de objetivos políticos organizativos.

Capítulo V: Problemas sociales, control social y pautas de interacción

En este capítulo presentamos una visión particular de la naturaleza de los problemas sociales. Desarrollamos esta visión, sosteniendo la necesidad de ir más allá de la individualización de los problemas sociales. Señalamos que las ideas respecto a la desviación y el control social son fundamentales para comprender la tarea del trabajo social, y presentamos un marco de referencia para comprender las pautas de interacción que suelen ayudar a crear y perpetuar los problemas sociales. Se muestra la posición del trabajador como un "tercero", relativamente independiente con respecto a la red de personas involucradas en determinados problemas sociales.

Capítulo VI: Dirección y planificación del cambio

Los capítulos precedentes han desarrollado el argumento de que la provocación del cambio en las situaciones sociales, mediante la introducción de innovaciones en la resolución de problemas por las personas involucradas, es fundamental para la tarea del trabajo social. En este capítulo describimos un marco de referencia para comprender la naturaleza del cambio interpersonal y del cambio social. Tenemos en cuenta que los profesionales y los directores necesitan disponer de un enfoque explícito que los guíe en el proceso de dirigir el cambio deliberado y planeado. En este marco es fundamental la distinción entre cambios de primero y de segundo orden en las relaciones.

Capítulo VII: Evaluación e intervención

Comentamos aquí las consecuencias de nuestro enfoque para la forma en que

los trabajadores abordan las tareas de la evaluación y la intervención. Describimos tres modelos de evaluación que informan gran parte de la práctica actual y examinamos las ventajas y desventajas de cada uno en relación con diferentes supuestos acerca del cometido general de participación en la solución social de problemas. Los tres modelos o enfoques de la evaluación son: el "modelo de preguntas", el "modelo de intercambio" y el "modelo procedimental". Afirmamos que el modelo de intercambio es el más adecuado para un enfoque de solución de problemas en colaboración con otros que facilite la potenciación de las personas.

Capítulo VIII: La superación de los obstáculos para el cambio

Nos centramos ahora en un marco de referencia teórico relevante para las dimensiones del agente del cambio en toda la tarea del trabajo social. Éste ayuda a analizar cómo influyen en las interacciones y, por tanto, en la perpetuación de los problemas sociales o en el cambio de los mismos, los atributos de los individuos, incluyendo los del trabajador, y la política y la práctica de la organización.

Capítulo IX: Independencia y marginalidad

Los trabajadores sociales están empleados para "hacer algo", en colaboración con otros, en relación con determinados problemas sociales de la comunidad, es decir, para actuar como agentes del cambio. El cambio puede lograrse de diversas maneras, incluyendo la prestación o encomienda de servicios; pero, con independencia de la modalidad de trabajo, el trabajador, para ser eficaz, tiene que mantener una cierta neutralidad frente al cúmulo de influencias de tendencias opuestas procedentes de otras personas de las redes implicadas. El trabajador tiene que ser capaz de ser, al mismo tiempo, participante y observador en situaciones a menudo complejas; y describimos el mantenimiento de esta postura, que comentamos en este capítulo, como la capacidad para la "marginalidad".

Capítulo X: Destrezas básicas: Las destrezas de asociación

En este capítulo y en el siguiente identificamos un número relativamente reducido de destrezas fundamentales, necesarias para los trabajadores que utilicen el enfoque presentado en este libro, mediante una distinción amplia entre las destrezas de "asociación" y las de "intervención". Consideramos que las destrezas de asociación son esenciales para que los trabajadores se sitúen lo

bastante al nivel de otras personas, con el fin de constituir asociaciones para resolver problemas. Sin ellas quedaría comprometida toda tentativa para provocar cambios. Sobre ellas, se desenvuelven las destrezas de intervención, que ayudan a los trabajadores y demás personas que intervengan en la resolución directa de problemas y en las actividades de cambio. Las destrezas esenciales de asociación son la capacidad del trabajador para comportarse de forma congruente o con autenticidad y la de ser capaz de comunicarse empáticamente con una amplia variedad de personas. Estas destrezas son necesarias para ayudar al trabajador a mantener la posición de marginalidad que señalamos como fundamental en el Capítulo IX.

Capítulo XI: Destrezas básicas: Las destrezas de intervención

Los trabajadores necesitan las destrezas de asociación descritas en el Capítulo X para comprender las situaciones de otras personas y cómo las experimentan. No deben esconderse tras una máscara o función profesional. Determinadas situaciones pueden requerir otras destrezas para que sea posible el cambio. Aquí, identificamos y comentamos cuatro de ellas: iniciativa social, reflexión, desafío y reformulación.

Capítulo XII: Epílogo

Este capítulo resume las premisas principales y presenta algunas reflexiones a modo de conclusión.

CAPÍTULO II

Reinvención del trabajo social: Temas y tareas clave

En el Capítulo Primero, presentamos la idea de que la resolución de problemas en colaboración con personas de la comunidad requiere que los trabajadores sean capaces de reinventar su práctica, es decir, de ayudar a crear nuevos conjuntos de soluciones para situaciones únicas. Destacamos la reinvención, reconociendo que, aunque dispongamos de unos conocimientos y de una experiencia práctica en la que basarnos, y aunque cada individuo, familia u otra agrupación social sea único, también compartimos entre todos un terreno común y, en consecuencia, es difícil que la invención completamente "original" sea necesaria o posible. En este capítulo, volvemos a la historia de Carol y Gary, extendiéndonos sobre ella, con el fin de sentar las bases para el posterior comentario de los temas y cuestiones clave implícitos en la idea de la reinvención de la práctica de la que se ocupa el libro en su conjunto.

La historia de Carol y Gary: Un ejemplo de cómo promover el bienestar social de la familia y la comunidad

Carol, una mujer blanca de 24 años, es remitida por una enfermera a domicilio de la seguridad social a la oficina local de servicios sociales de la zona en una gran ciudad. El escrito de remisión indica que la enfermera a domicilio sospecha que Carol ha estado maltratando a su hijo Gary, de 4 años, causándole lesiones mediante castigos físicos. Son asignados al equipo local de niños y familias y, más tarde, visitados por la Sra. A, trabajadora social. La Sra. A comienza su intervención hablando con la enfermera visitadora que remitió el caso, determinando que manifiesta una preocupación de carácter general por la vulnerabilidad de Gary y su madre y no unas pruebas muy concretas de malos tratos graves. Como dice la enfermera, "ahí están todos los indicios", pero sin pruebas físicas de lesiones graves. La trabajadora comprueba también si la familia ha sido remitida con anterioridad al servicio y si consta alguna otra información sobre ella.

En su primer encuentro, la Sra. A le explica a Carol por qué la han remitido al servicio, las responsabilidades estatutarias y legales del departamento de servicios sociales y las obligaciones que imponen al trabajador social. Emplean algún tiempo en intercambiar información.

Comprensiblemente ansiosa, recelosa y empezando a mostrar cierta hostilidad hacia la trabajadora social, Carol explica con cautela su situación. En relación con su actuación maternal hacia Gary, se muestra particularmente poco precisa. Él viene y se va, pero, sobre todo, interrumpe, cuando se mete periódicamente en la conversación o pide algo a su madre. Como la mayoría de los niños de su edad, Gary es un manojo de energía, curiosidad y travesuras, y exige una interacción constante. Dependiendo de cómo nos sintamos, es un niño pesado, estimulante, aburrido, divertido, exasperante, interesante o insoportable: el típico niño agotador.

Carol dice que no conoce a nadie en la zona y no se fía de sus vecinos. Como muchas personas de la ciudad, cree que el barrio es "peligroso" y, desde que se trasladó, hace unos meses, ha sido reacia a hablar con la gente en la calle. Fue desalojada de su domicilio anterior por falta de pago del alquiler, tras la separación de su compañero. La trabajadora detecta que Carol no está en absoluto segura de que ella misma resulte aceptable para sus relativamente nuevos vecinos. Una comprobación rutinaria de las ayudas de las que disfruta Carol muestra que está recibiendo la ayuda social.

Siendo la mayor de una familia numerosa, se distanció mucho de ella con su ex compañero. La trabajadora se da cuenta de que Carol tiene mucha experiencia de cuidar a niños pequeños, aunque ahora no se fíe mucho de ser una "buena madre" para Gary. A medida que se desarrolla la conversación, Carol recibe información sobre diversos recursos disponibles en el barrio, incluyendo los proyectos relacionados con el trabajo del equipo de la barriada. La trabajadora le invita a que lleve a Gary a un grupo preescolar de actividades, para ver si a ella le gusta ser auxiliar voluntaria. La propuesta consiste en que, si a Gary le gusta el grupo, lo podrá dejar algunas mañanas, después de que el niño se haya acostumbrado. Ella también entrará en contacto con otras madres de la barriada que ayudan en el grupo, reuniéndose con ellas para tomar café cuando lleven a sus hijos. La trabajadora sabe que Carol estará siempre con otras personas en el grupo y que, con esta supervisión, ni su hijo ni otros niños que asisten correrán riesgos.

Sin negar la gravedad de la situación ni su autoridad y responsabilidades, la trabajadora social reformula algunas dimensiones del problema. Su primer ejercicio de juicio consiste en decidir que tiene suficiente información inicial para pensar que la probabilidad de que el niño esté en peligro inmediato es baja. Sabe bastante sobre los peligros de lanzarse sin necesidad a recoger pruebas de malos tratos, lo cual puede empeorar la situación si no se adoptan más medidas (DoH [1], 1995; PLATT y SHEMMINGS, 1996). También sabe que puede reforzar el estereotipo negativo de Carol que ella misma comparte. Consciente de la gran cantidad de factores que pueden contribuir al riesgo de Gary a causa del relativo aislamiento de Carol, la trabajadora examina el apoyo que puede ofrecerle a ella, pero también trata de identificar las virtudes con las que cuenta Carol. La trabajadora continúa facilitándole información, percatándose de los recursos propios de Carol y sugiriéndole que los utilice. De esta manera ayuda a Carol a apoyarse en otras personas sin que ello confirme ni refuerce sus sentimientos de fracaso ni tampoco contribuya a la posterior estructuración de una identidad

"problemática". Este modo de reformular o redefinir la naturaleza del problema no es una simple estratagema lingüística ni otro elemento inútil del vocabulario profesional. Supone el reconocimiento de dimensiones diferentes de la situación y formas distintas de contemplarlas y a menudo es esencial para asegurar la formación de una relación de colaboración para la resolución de problemas entre los ciudadanos y los trabajadores.

Basándose en sus conocimientos y experiencia de lo que deben afrontar las madres en la situación de Carol, después de cerciorarse de que Gary no corre un peligro serio e inmediato, la trabajadora plantea diversas cuestiones. Define la tarea como de apoyo a la familia, pero, al mismo tiempo, se pregunta: "¿cómo puede ayudarnos esta mujer en el trabajo que estamos llevando a cabo en este barrio?" Esta pregunta es tan importante como intentar descubrir cuáles son las necesidades de los miembros de la familia, quién podría ayudar a satisfacerlas y cómo se podrían modificar las conductas problemáticas. La evaluación debe atender a ambas áreas para hallar fórmulas que sean mutuamente beneficiosas y para reducir el riesgo de Gary. El prolongado aislamiento social de Carol incrementaría el riesgo de estrés, que podría llevar al abandono o a los malos tratos. Cualquiera de sus problemas podría complicarse a causa de la combinación del hecho de estar socialmente excluida a causa de su categoría de madre sin pareja, su pobreza y las demandas a las que debe hacer frente cualquier progenitor que tenga que atender a niños pequeños. La trabajadora implementa la reformulación del problema actuando de un modo diferente que, a su vez, abre la posibilidad de unas respuestas alternativas de las otras personas involucradas y una forma diferente de contemplarse Carol a sí misma y de ver ella a Gary.

Para poder dar esta respuesta, la trabajadora y sus compañeros de equipo han emprendido diversas actividades en el marco de la comunidad y en el del barrio. En la barriada, trabajaban para estudiar las necesidades locales y desarrollar recursos en ese mismo nivel. Esto suponía una serie de actividades orientadas a:

- descubrir la composición de la comunidad local, incluyendo la estructura de edades; la composición y normas étnicas, culturales y religiosas; las pautas de familia, vivienda y empleo o desempleo;
- analizar el predominio de distintos problemas sociales y las formas habituales de afrontarlos y de responder a ellos;
- identificar los recursos relevantes que existen en la zona: los puntos fuertes de las familias y las redes de vecinos; la capacidad, política y práctica de otras organizaciones en todos los sectores; los grupos de autoayuda y de vida independiente;
- descubrir cómo se relacionan las personas de la barriada entre sí, con las instituciones locales y con las personas de sus redes sociales más amplias y

comunidades de intereses.

Este trabajo proporcionó al equipo información sobre:

- qué relaciones forman parte de los problemas sociales de la zona y es preciso cambiar;
- qué personas y grupos constituyen recursos que pueden utilizarse y, por tanto, forman parte de las soluciones formales habituales a los problemas del barrio, incluyendo las organizaciones especializadas dedicadas a los grupos étnicos minoritarios;
- cómo puede movilizarse a personas y organizaciones para que formen parte de soluciones nuevas.

La situación de Carol y Gary, igual que otras muchas que se incluyen en la cuota de actuación de los trabajadores sociales, es un problema social, y el compromiso del trabajador con las personas implicadas se sitúa en un contexto de responsabilidades estatutarias y legales y de las atribuciones de la organización. La respuesta incluye la utilización de la misma información y la repetición de similares respuestas que son relevantes para otras personas de la misma comunidad en situaciones parecidas a la de Carol. Al mismo tiempo, es única, dinámica y fluida. Aunque a todos nos gustarían unas orientaciones sencillas, la teoría de la práctica tiene que ser lo bastante compleja para cartografiar y comprender lo que está ocurriendo en las distintas facetas de la vida de Carol y en la comunidad local, cómo se relaciona esto con la función de la trabajadora y las responsabilidades de las diferentes organizaciones involucradas, algunas de las cuales tienen unas bases reglamentarias, y cómo informa todo esto la acción de la trabajadora. Con excesiva frecuencia, nos centramos en una única dimensión o relación, como tratar exclusivamente de proteger al niño concreto, sin pensar también en el impacto a largo plazo en las relaciones familiares ni en aliarnos con un progenitor o familiar (PARKER, 1995). Comienzan a excluirse facetas fundamentales del problema. Con ello, es posible que se prescinda de personas que podrían contribuir a una solución, error que puede ser, al mismo tiempo, caro y contrario a lo que muchas de las personas protagonistas desean que ocurra.

El trabajo social debe hacer una aportación significativa a un enfoque global de los problemas sociales, en vez de reducirse a una actividad o serie de actividades concretas, y necesitamos unas herramientas que cuenten con ello. El enfoque holístico de la práctica y la teoría de la misma demuestran la necesidad de considerar unas dificultades como las de Carol y las actividades aparentemente diversas —el trabajo directo con ella y con su familia y todo el trabajo indirecto de desarrollo— como aspectos diferentes del mismo problema y de idéntica

estrategia de resolución.

Las intervenciones de la trabajadora con esta familia concreta y el trabajo del equipo en la zona tendrán que reinventarse para mantener su relevancia en el contexto cambiante y en las políticas local y central. Los participantes clave y sus relaciones cambian como algo propio de los acontecimientos ordinarios cotidianos o a causa de las intervenciones del equipo. Quizá en el futuro seamos capaces de transmitir estos cambios en la práctica con imágenes de tres dimensiones en los ordenadores. Por ahora, podemos proponer metáforas. Considerando la metáfora corriente de la partitura musical para una orquesta, sería un error creer que las relaciones fluidas que supone la práctica del trabajo social puedan seguir nunca una pauta fija, como la partitura de una sinfonía, que predetermine cuándo ha de interpretar su parte cada persona. Aun admitiendo el amplio margen de variación que se deriva de la interpretación del director de orquesta y de la calidad de las ejecuciones individuales que crean el conjunto, no puede compararse con la flexibilidad requerida. El trabajo social se parece más a una sesión de jazz: los intérpretes acuerdan tocar el mismo tema básico, con su secuencia subyacente de acordes; además, pueden ponerse de acuerdo en determinadas partes en las que sus interpretaciones estén muy sincronizadas y, a veces, establecen de antemano cuándo deben detenerse. Sin embargo, cada ejecución se basa en la improvisación en torno a un tema. En las buenas actuaciones, los intérpretes "se oponen unos a otros", ligando frases con las tocadas por sus compañeros, creando solos sobre la música de los otros o encajando la improvisación colectiva en una serie de conjuntos únicos, poniéndose de acuerdo para terminar cuando estiman que todos han concluido su aportación.

Un enfoque holístico de la práctica del trabajo social tiene que proporcionar un conjunto de principios y estrategias de conexión que nos permitan ver cómo los diferentes métodos, los distintos grupos de personas y las diversas organizaciones y marcos legislativos con los que se trabaja no son sino aspectos de la misma tarea. Esto nos permite apreciar cómo pueden acoplarse las distintas actividades prácticas de los trabajadores de las organizaciones de asistencia social y las de quienes están en otras organizaciones y en la comunidad. Sin una teoría coherente de la práctica, algunas tareas esenciales no se realizarán, otras tenderán a anularse mutuamente y es fácil que pasen desapercibidas las consecuencias imprevistas e indeseables de determinadas intervenciones.

Una teoría eficaz y útil de la práctica proporciona el espíritu de la empresa. En el resto de este capítulo, destacamos algunos de los temas principales del enfoque que desarrollamos en el conjunto del libro, que esperamos ayude a los trabajadores sociales a reinventar su práctica, crear sus propios mapas de todas las áreas de intervención y prestación de servicios y continuar las

transformaciones implicadas en la evolución de su práctica.

Desarrollo y no ayuda sin más

En todo el mundo, la asistencia se presta a través de personas y familias de la red social inmediata. En el Reino Unido, el General Household Survey [2] (ROWLANDS, 1998) revela que, sin incluir a los padres que cuidan de sus hijos, hay 5,7 millones de asistentes que prestan ayuda a personas adultas; 1,7 millones de asistentes les dedican, por lo menos, 20 horas semanales; el 24% de todos los asistentes desarrollan esta actividad desde hace 10 años, por lo menos, y el 18% cuida a más de una persona. De ellas, sólo una minoría (41%) tenía contacto regular con los servicios de salud (médicos, enfermeros a domicilio y enfermeras comunitarias). Aún eran menos las personas que mantenían contactos regulares con el personal de los servicios sociales, de las que el 22% recibía ayuda a domicilio; el 8% comidas y el 7% veía a un trabajador social. ("Regular" significa "una vez al mes, por lo menos".)

Es bien sabido que la pobreza y la discriminación debilitan la fiabilidad de las situaciones sociales. La probabilidad de que un niño de entre 5 y 9 años, con dos progenitores, que viva en una casa en propiedad con más habitaciones que personas y en la que habiten no más de 3 hermanos, llegue a estar confiado a la asistencia de los servicios sociales personales es sólo de 1:7.000. Esta proporción se incrementa de modo espectacular en niños que viven en la pobreza y con escaso apoyo social. Uno de cada diez niños de edades comprendidas entre los 5 y los 9 años, que viven en familias que son beneficiarios de ayuda financiera, recibe asistencia personal (DoH, 1991b). Es muy poco probable que las personas mayores con recursos suficientes sean remitidas a los servicios sociales para su evaluación previa al ingreso en residencias pertenecientes a estos organismos. Ellas o sus familias pueden pagar los servicios que quieran utilizar. Los posibles residentes en hogares de la asistencia pública o los receptores de servicios de asistencia domiciliaria, sólo son remitidos y evaluados si tienen que depender del dinero público. Todos los cambios sociales, culturales, económicos y políticos afectan a la identidad del trabajo social. Lo que no cambia es que quienes usan y a quienes se les pide que utilicen los servicios del trabajo social siguen siendo, en proporción abrumadora, pobres y hallándose en situación precaria. La última década ha contemplado tanto una mayor comprensión del impacto de la raza, la cultura (AHMAD, 1990; BUTT y MIRZA, 1996; CROSS y cols., 1991; hooks, 1991), el género (HANMER y STATHAM, 1999; DOMINELLI y MCLEOD, 1989), la discapacidad (MORRIS, 1993, 1996; MORRIS y LOIS, 1995; CAMBELL y OLIVER, 1996), la orientación sexual (COSIS BROWN, 1992) y las dificultades de aprendizaje (People First, 1994a, 1994b; WILLIAMS, 1992) sobre las distintas maneras que suelen utilizar las

personas para resolver sus problemas, como el desarrollo de formas adecuadas de ofrecer apoyo.

Para trabajar con personas de la comunidad local, es fundamental que los trabajadores comprendan bien de qué modo funcionan los recursos habituales de asistencia y control en nuestras comunidades, los identifiquen, los apoyen cuando empiecen a flaquear o fallar y contribuyan a su expansión sin debilitarlos. En la historia de Carol y Gary, es fundamental el trabajo de los miembros del equipo para comprender la comunidad en la que se desenvuelven, por ejemplo, descubriendo el potencial de Carol como recurso. Nuestra función de desarrollo requiere la capacidad de ajustar las respuestas para que complementen las pautas locales de apoyo y control social que, a menudo, son muy específicas. A corto plazo, es posible que debamos rescatar a algunas personas de sus circunstancias inmediatas, igual que los organismos de ayuda distribuyen comida y agua en momentos de crisis agudas. Sin embargo, a largo plazo, también tenemos que trabajar para hacer más fiables las situaciones sociales para quienes viven en ellas, actuando más como agentes de desarrollo que trabajen para poner en marcha planes de riego, mejorar la producción de alimentos, la economía local y los servicios de salud. Cuando están cartografiadas las actividades de las comunidades locales, sorprende a menudo la frecuencia de servicios que aspiran a reducir la cantidad de grupos y comunidades vulnerables y a limitar el número de personas que acuda a los servicios para los necesitados, haciendo que sus circunstancias sean lo bastante fiables (HARDIKER, EXTON y BARKER, 1991; BUTT y BOX, 1997) y apoyando la vida independiente (CAMBELL y OLIVER, 1996).

Trabajo social: Más allá de la individualización de los problemas sociales

El trabajo social forma parte de la sociedad en la que se practica. Es una dimensión de la forma de hacer frente a los problemas sociales, una forma en la que las personas y las familias con determinados problemas consiguen apoyo y recursos, y los miembros de la comunidad "hacen algo" por los sujetos que creen que necesitan cambiar o recibir ayuda. Como en lo que atañe a la asistencia social, la inmensa mayoría de las personas está sometida a los controles sociales que se ejercen de manera informal en la comunidad, sin que intervengan las organizaciones de asistencia social ni el sistema de justicia penal. Cuando se produce alguna intervención, la mayoría de los que delinquen por primera vez no suele tener que comparecer de nuevo ante los tribunales.

Por regla general, el trabajo social es marginal con respecto a la forma habitual de resolver nuestros problemas y de ocuparnos de atender a los niños y adultos

que necesitan asistencia o están en peligro. La mayoría de nosotros tiene problemas, pero vive en situaciones que permiten hacerles frente sin que intervengan los servicios de bienestar social. Esta situación puede cambiar de manera espectacular cuando nos encontramos con problemas que exceden a nuestros recursos y a los de nuestras redes sociales. Como decía una persona discapacitada a un grupo de personas sin discapacidades: "Tenéis que recordar que es posible que estéis contemplando vuestros yoes futuros".

Convencionalmente se dice que la demanda de servicios se basa en el nivel de necesidades de la comunidad; en consecuencia, la "evaluación orientada a las necesidades" es una piedra angular de la asistencia comunitaria y de la política sobre niños y familias. En la práctica, esto ha centrado la atención en las necesidades del adulto o del niño concreto y, en el mejor de los casos, del cuidador inmediato. La idea de reducir la importancia de la prestación de servicios para aprovechar las cualidades de las personas (GRIFFITHS, 1988) se ha quedado en gran parte en el papel. Muchos procedimientos de evaluación introducidos tras la aprobación de la National Health Service and Community Care Acti[3] de 1990 y revisados posteriormente, en el contexto de las restricciones económicas, han tenido que patologizar a las personas para que pudieran cumplir los requisitos para la concesión de unos servicios limitados (STATHAM, 1996; PLATT, 1996). La utilización abundante de procedimientos de investigación (DoH, 1995; DoH, 1991b) se ha hecho a expensas del trabajo en colaboración con los usuarios de los servicios, sus cuidadores y otras personas de la comunidad para acceder a nuevas soluciones a los problemas planteados por necesidades no satisfechas. Paradójicamente, los desvelos para conseguir reunir "paquetes asistenciales" han reforzado el interés por la prestación de servicios como solución a los problemas de las personas (CALDOCK y NOLAN, 1994; HUNTER, BRACE y BUCKLEY, 1994).

En los Capítulos IV y VII, describimos en concreto unos marcos de referencia para ayudar a los trabajadores sociales y a sus jefes a reflexionar sobre la evaluación y la intervención de manera que vayan más allá de los criterios para la concesión de servicios y de las necesidades del individuo. Es más, al destacar que hay muchos "usuarios", a menudo mutuamente excluyentes, el discurso de estos capítulos contribuye también a descubrir cómo responder a los problemas sociales de un modo que, con muchas probabilidades, esté más auténticamente orientado al usuario o al cuidador.

El niño o la persona mayor concreta puede ser el objeto inmediato de preocupación, pero cualquier intervención afectará a otras muchas personas: familiares, vecinos, amigos, empresarios; otras organizaciones, como los servicios de salud, de vivienda, de educación, la policía; los medios de comunicación, y el público en general, bien como contribuyentes, bien como individuos con

responsabilidades personales con respecto a la persona indicada, bien como víctimas potenciales o efectivas de su comportamiento. Todos somos interesados, como individuos o en virtud de alguna combinación de estas funciones que se solapan con facilidad. Todos podemos estar directamente afectados, ahora o en algún momento del futuro. Si, en vez de renegociar las aportaciones y el apoyo complementario que puedan prestar distintas personas u organizaciones, el personal de trabajo social y sus organizaciones se hacen cargo de todo, podemos encontrarnos inconsciente e involuntariamente excluidos de cualesquiera responsabilidades al respecto. Este problema se complica por la falta de información en la comunidad acerca de las posibilidades de ayuda aparte de la familia inmediata (Audit Commission and Social Services Inspectorate, 1997) y del hecho de que muchas peticiones de ayuda llegan en un momento de crisis, cuando los familiares asistentes sienten que ya no pueden más. Ciertas palabras, como "cliente", "usuario", "consumidor", reflejan el hecho de que, en cualquier situación social, los interesados son múltiples y no singulares. Todos esperan que los trabajadores que intervengan presten atención a la perspectiva de cada cual.

Trabajo social, asistencia social y cambio

Las sociedades modernas se caracterizan por una división de trabajo cada vez más acusada. Estamos acostumbrados a que las industrias dividan y subdividan las tareas. Cada vez con mayor frecuencia, en las últimas generaciones, esto ha ido aplicándose a todos los aspectos de la vida, a medida que algunas funciones de la familia nuclear y de la extensa han sido sustituidas por intercambios en el seno de la comunidad más amplia. La asistencia a las personas a cargo de la comunidad es una novedad relativamente reciente, con el aumento del trabajo asistencial y, en fechas más recientes, con la introducción de los mecanismos del mercado, que reemplazan la reciprocidad, el servicio público o la caridad como base de la intervención en la vida de los otros. En la actualidad, la prestación de asistencia social proporciona trabajo a gran número de personas. Las estimaciones barajan en la región entre uno y dos millones (Local Government Management Board, 1997). En la asistencia social, trabajan actualmente más personas que nunca. Hasta finales del siglo xx, ésta era una actividad en la que participaba poca gente, cuyos servicios se facilitaban sólo a personas muy pobres o vulnerables y, sin duda, estigmatizadas, o los contrataban de manera privada las familias adineradas para complementar o sustituir a sus propios recursos asistenciales.

A medida que procuramos reducir el estigma y hacemos mayor hincapié en aprovechar las cualidades de las personas, se producen cambios en nuestra forma de ver el apoyo que se facilita desde fuera de la familia. La distinción entre

cuidar y "asistir profesionalmente" [4] es una característica clave de la asistencia social. PARKER (1981) describe la "asistencia profesional" como la tarea de subvenir a las necesidades personales e íntimas de alguien sin entablar unas relaciones emocionales de amor y cariño. Esto no supone que todos los cuidados familiares se basen en el afecto ni que quien asista como profesional no se encariñe a veces con la persona a la que atiende. La "asistencia profesional", a diferencia de los cuidados y el afecto personales e íntimos, basados en el parentesco y la reciprocidad, la realizan personas cuyo trabajo asalariado consiste en realizar esas tareas. En el Disabled People's Movementi[5], esta relación se redefine como "asistencia personal" (EVANS, 1995). Este movimiento rechaza que se utilicen los cuidados como fundamento de la relación, sustituyéndolos por el apoyo necesario para vivir con independencia. La Community Care (Direct Payments) Acti[6] de 1996 otorga el reconocimiento público a este cambio de categoría e instituye los medios para que las personas discapacitadas utilicen los fondos del estado para contratar directamente a sus propios asistentes personales.

La asistencia social, entendida tradicionalmente como los cuidados, la atención y la asistencia personal prestados mediante los servicios de residencias, de centros de día y a domicilio, forma parte de los cometidos del trabajo social y de la respuesta de la comunidad a determinados tipos de problemas sociales. El conjunto de servicios caracterizados como asistencia social es un tipo de solución posible, una forma de dividir el trabajo de la asistencia y el control sociales en la comunidad. Con frecuencia, esas divisiones tienen consecuencias indeseadas e imprevistas, y una de las más significativas es la fragmentación de los servicios y la creciente necesidad de coordinar las actividades potencialmente conflictivas mediante una serie de límites individuales, familiares, sociales y organizativos. Trataremos esta cuestión en el contexto del Reino Unido y en el de los Estados Unidos de América.

El Reino Unido: Historia y contexto presente de la práctica

En el Reino Unido tiene una larga historia la conciencia de la necesidad de reunir las diferentes partes de las organizaciones de resolución de problemas sociales en la sociedad. Los informes Seebohm (1968) y Killbrandon (1966) defendían la unificación de los departamentos, entonces separados, de niños, de adultos y de bienestar en unos servicios sociales oficiales genéricos y en los departamentos de trabajo social. En Escocia, esta unificación incluyó el servicio de seguimiento de la libertad condicional, mientras que, en el resto del Reino Unido, el trabajo social con delincuentes adultos siguió dependiendo de los tribunales, en el servicio de seguimiento de la libertad condicional. Estos

importantes cambios fueron seguidos por una serie de resoluciones y documentos de orientación que hacían hincapié en la necesidad de que las organizaciones y los trabajadores sociales trabajaran unidos. El Informe Barclay (1982), sobre la función y tareas de los trabajadores sociales, con el Informe Griffiths (1988) y la Children Act de 1989, y de acuerdo con las orientaciones del Departamento de Salud, resaltan la colaboración entre trabajadores y padres, cuidadores y otras personas, incluyendo su participación en el desarrollo de los planes estratégicos para niños y adultos.

La petición de colaboración se produce en un momento en el que hay una creciente diversidad de proveedores en el campo de la asistencia social. Se pretende con ello facilitar la elección, pero también fragmentar los servicios. El mecanismo para solucionar el problema es la gestión de la asistencia. Mientras que muchos conjuntos de prestaciones asistenciales son sencillos, algunos son extremadamente complicados: una asistencia de 24 horas puede involucrar a distintos asistentes (LEVIN y cols., 1994). La colaboración y la asociación entre actores y organizaciones clave se consideran requisitos básicos para una buena prestación de servicios, aunque, en la década de 1990, sigue sin alcanzarse el objetivo del "servicio integral". Los resultados de las reformas de los servicios de salud y sociales y la función de planificación estratégica de las administraciones locales a finales del siglo XX todavía están por producir un efecto general.

Los Estados Unidos de América

Hemos optado por observar lo que ocurre en los Estados Unidos porque ha tenido un profundo efecto en la política social del Reino Unido. Su filosofía, como la del Reino Unido, se ha basado en el individualismo y en los requisitos para tener derecho a los servicios, en vez de en los conceptos europeos de ciudadanía e inclusión social (CANNAN, BERRY y LYONS, 1992; CONNELLY y STUBBS, 1997). Ahora, tanto en el Reino Unido como en los Estados Unidos, se registran movimientos en la dirección opuesta, hacia la práctica en torno a la comunidad y la colaboración —en vez del enfoque competitivo y de mercado de la salud y la asistencia social— y hacia una mayor flexibilidad de los presupuestos. En los Estados Unidos, el número de organizaciones que prestan servicios se ha ido considerando cada vez más como un problema. Uno de los autores de este libro visitó a una familia relacionada con 19 organizaciones diferentes de trabajo social. Para resolver esto, se introdujo la dirección de casos, en la que un trabajador se hace cargo de la función de coordinación de las actividades de otros muchos, aunque se ha demostrado que esto es insuficiente para salvar el grado de fragmentación.

Se han adoptado dos estrategias importantes. La primera consiste en la

asistencia colectiva [7]. Este sistema se introdujo en la asistencia sanitaria, y los servicios sociales están empezando a implantarla. En vez de prestarse y abonarse los servicios por acto profesional, se presta asistencia a una población completa. En la actualidad, cada vez que una persona en edad laboral recibe un tratamiento sanitario o servicio social, se le factura la prestación sanitaria o social correspondiente. Dependiendo de su póliza de seguro, el paciente abona directamente una proporción del coste y el resto se carga a la compañía de seguros. En el contexto de la asistencia colectiva, se asegura a una población completa, la totalidad de los trabajadores de una empresa —por ejemplo, mediante un sistema de pago— y la compañía de seguros corre con los gastos de todos los tratamientos y servicios. En este sistema, se ahorra mucho en costes de administración y pueden tenerse en cuenta unas prioridades cambiantes. Se afirma, además, que las pólizas individuales de seguros favorecen las intervenciones de alta tecnología, mientras que la asistencia colectiva constituye un incentivo para promover la salud y las estrategias preventivas.

La otra estrategia se basa en el reconocimiento de que la financiación de determinadas categorías de asistencia o servicio ha llevado al desarrollo de un sistema rígido orientado al servicio, en el que los usuarios tienen que adaptarse a lo que se ponga a su disposición, en vez de que los servicios sean capaces de responder con flexibilidad para satisfacer las necesidades concretas. Una vez agotado el crédito destinado a las familias de acogida, es posible que se envíe, sin necesidad, a los niños a residencias, si en el crédito correspondiente a esta categoría aún hay fondos disponibles. Esto ha llevado a una serie de programas pensados para descategorizar la financiación o "decat projects" [8] (ADAMS y NELSON, 1995).

Una respuesta práctica a la fragmentación: El enfoque holístico

Dados estos niveles de diversificación o fragmentación a ambos lados del Atlántico, ¿cuáles son los principios conectivos que mantienen unidas las distintas partes de los sistemas de bienestar social?

Muchos de los argumentos a favor de la colaboración y la asociación son de por sí evidentes e incontrovertibles. Muchos factores organizativos perpetúan una colaboración baja y hay pocas ideas compartidas sobre la naturaleza del trabajo social en conjunto. Durante los últimos años, se ha hecho considerable hincapié en los planes organizativos para prestar servicios, y se ha centrado la atención de forma continuada en el servicio individual de acuerdo con las necesidades del usuario, pero se ha dedicado mucha menos atención al desarrollo de un marco holístico de referencia para la práctica.

Las razones para elaborar ese marco son:

- promover una práctica basada en conocimientos, como alternativa a un "eclecticismo sin sentido" que se basa en cualquier teoría o modelo de intervención o asistencia que convenga en el momento, haciendo caso omiso de las inconsistencias, la falta de pruebas que lo avalen o la comprensión de cómo pueda relacionarse con las actividades;
- superar la excesiva confianza en uno o dos modelos específicos de práctica o de formas de trabajar que, aunque menos útiles de por sí, son sólo una parte y no el todo del trabajo social. En esos modelos se incluyen programas de conducta cognitiva para delincuentes juveniles, terapia familiar para problemas de los hijos ligados a las relaciones familiares, orientación [9] en grupo e individual para los aquejados del síndrome de estrés postraumático, prestación de asistencia mediante acogimiento o ingreso en residencias, creación de cooperativas de crédito para familias que viven en la pobreza, desarrollo de grupos de autoayuda, etcétera;
- contrarrestar la sensación de indefensión que inducen a menudo los cambios de problemas sociales multidimensionales, en apariencia inmutables, cuando las personas tienen percepciones diferentes y encontradas de los problemas y de sus posibles soluciones, y respuestas a ellos distintas y opuestas;
- abordar la naturaleza de la prestación del trabajo social en todas las situaciones y proporcionar un marco de referencia en el que puedan utilizarse determinados modelos de práctica en circunstancias adecuadas. Como ejemplos, pueden mencionarse la inclusión social, el desarrollo comunitario, la participación del usuario y los programas para vivir con independencia, así como la gestión de la asistencia y el trabajo terapéutico;
- servir de fundamento a la asociación entre trabajadores y usuarios de los servicios y la colaboración en las organizaciones y entre ellas, que es esencial para reunir todas las dimensiones especializadas necesarias de los servicios sociales personales y profesiones relacionadas en un esfuerzo coherente para resolver los múltiples estratos de los problemas sociales.

La reinvención y la práctica basada en el conocimiento

Apoyamos el movimiento hacia la práctica basada en el conocimiento, aunque reconocemos también que nuestra comprensión de la naturaleza del conocimiento profesional es objeto de crítica y reinvención (SCHON, 1983, 1987; ERAUT, 1994; THOMPSON, 1995). Nuestro enfoque es coherente con las perspectivas que reconocen y validan la importancia del conocimiento tácito y del "saber hacer" que lleva consigo la experiencia de vida y de trabajo de las personas. Esto no quiere decir que todos esos conocimientos sean válidos y útiles: los resultados de las intervenciones del trabajador deben evaluarse, de

manera que puedan identificarse y difundirse las formas de práctica más eficaces y relevantes, con el fin de que se conviertan en una práctica generalizada. No todos los conocimientos y el saber hacer necesarios para resolver problemas sociales se contienen en forma codificada (ERAUT, 1994; THOMPSON, 1995). Cuanto mayor sea la proporción del conocimiento tácito que se refleje en la "prueba de realidad" explícita y se exponga a ella, más nos acercaremos a identificar las modalidades de intervención más eficaces en determinadas situaciones.

Reconocemos también que la gestión de estos procesos de cambio debe basarse en las investigaciones disponibles sobre la difusión de las innovaciones y la gestión del cambio (ROGERS, 1996; SMALE, 1996, 1998). Nuestro objetivo consiste en describir un enfoque holístico de la resolución de problemas sociales en el nivel local, que ayude a los trabajadores y directores a dar sentido a la actividad global que desarrollan. Los trabajadores sociales aprovechan muchos métodos específicos diferentes para provocar el cambio, como los distintos estilos de orientación, trabajo en grupo, terapia familiar, diálogo en el grupo familiar, acción comunitaria, etcétera. Las decisiones sobre el método que utilizar deben basarse en las mejores pruebas de eficacia de las que se disponga y, al mismo tiempo, reconocer las dificultades de diseñar estudios de eficacia y de resultados que no se limiten a considerar a los usuarios de los servicios y a otras personas como simples objetos de estudio y preocupación, sino como participantes plenos en el descubrimiento conjunto de los mejores medios de abordar los problemas sociales (SMALE, 1995).

Durante los últimos quince años, hemos estado trabajando en distintas regiones del Reino Unido y en algunos estados de Estados Unidos con trabajadores y directores innovadores de ambientes y sectores muy diversos: oficiales, voluntarios y privados. Han practicado el trabajo social con diferentes grupos de usuarios de los servicios, cuidadores y padres, en zonas rurales, urbanas y del centro de las ciudades. Comprobando y revisando sus enfoques a la luz de su experiencia diaria, estos trabajadores y directores han estado reinventando la práctica para afrontar los cambios en la vida de las personas, el empleo y las comunidades. Una tendencia común es su forma constante de trabajar en colaboración con las personas para resolver problemas, en vez de aplicar métodos estandarizados o soluciones predeterminadas. Este enfoque ha ido funcionando con total independencia de cualquier teoría explícita de la práctica. Hemos utilizado aquí lo que de ellos hemos aprendido para describir un enfoque holístico de la práctica, conectando las actividades de las distintas personas involucradas para atajar los problemas sociales en el nivel local.

Puede interpretarse que la necesidad continua de reinventar la práctica supone que el trabajo social carece de base teórica, aparte de algunas técnicas o

métodos. A otros grupos profesionales, como los médicos y los psicólogos con los que trabajamos, que aprecian el mérito de reinventar la práctica en respuesta a las pruebas de investigación y a la experiencia, nunca se les ocurriría proponer algo así.

La idea de la reinvención aplicada al trabajo social transmite la idea del carácter exclusivo de cada problema social y los encuentros entre las personas interesadas. No supone "desarrollarlo sobre la marcha" ni que no exista una base teórica o marco jurídico. Al utilizar la expresión, nuestro objetivo consiste en demostrar que el trabajo social, en común con otras tareas, nunca puede ser una actividad rutinaria que se efectúe mediante el simple seguimiento de procedimientos. En nuestra vida personal, cambiamos nuestra forma de afrontar los problemas cuando adquirimos más conocimientos y experiencia y a medida que crece nuestro repertorio de aptitudes, saberes y dominio de conocimientos y destrezas. Nos hacemos más eficaces al utilizar nuestros recursos personales para adaptarnos a determinadas circunstancias, a los puntos fuertes y débiles de nuestras redes sociales y a las pautas específicas de apoyo que nos presten la familia, los amigos, la asistencia contratada o las prestaciones de las organizaciones de asistencia social. Si la reinvención forma parte de nuestra existencia cotidiana, aún más es así en el trabajo social, donde el trabajador sólo se involucra porque un problema social ha trascendido el marco habitual de resolución de problemas y los recursos, destrezas y apoyo de las personas interesadas.

Las ideas influyen en las acciones y, por tanto, tienen consecuencias significativas para las personas que utilizan los servicios. Las consecuencias pueden tener efectos profundos en sus relaciones futuras y en su libertad. Estemos al tanto o no, utilizamos teorías para configurar y comprender nuestro mundo, y con demasiada facilidad las aplicamos para comprender el mundo de otros. Una práctica responsable requiere que los marcos de referencia que utilicemos no sólo sean explícitos, sino también comprobados y revisados. La evaluación, el análisis y la acción se configuran mediante la teoría de la práctica que facilita una forma disciplinada y rigurosa de pensar en las personas y en los problemas sociales.

La aplicación de la teoría de la práctica se reinventa a diario en las muchas interacciones que cada trabajador mantiene con los usuarios de los servicios, los cuidadores, los padres, los trabajadores de otras organizaciones, las personas del lugar, los políticos y, cada vez más, con los medios de comunicación. Juntos tratan y revisan la naturaleza de los problemas sociales que se abordan de manera conjunta y las opciones de las que disponen para afrontarlos. Este proceso proporciona la fuerza necesaria para el desarrollo de la teoría en períodos de tiempo relativamente cortos. El carácter dinámico de la práctica se

aprecia en la necesidad continua de investigar y en la responsabilidad de los trabajadores y los directores en cuanto a poner al día sus conocimientos y destrezas y evaluar su propia práctica.

Destrezas para la práctica: Una síntesis del conocimiento, comportamiento y valores

La práctica no sólo se basa en la teoría ni en las pruebas de investigación: el conocimiento que tiene el trabajador respecto a "cómo seguir adelante", cómo comportarse de manera útil en situaciones sociales a menudo complejas, no sólo se basa en los tipos de conocimientos que se codifican y transmiten con facilidad en clases y libros de texto (SCHON, 1983, 1987; ERAUT, 1994; THOMPSON, 1995). Lo que en realidad hace un trabajador es el producto de la interacción dinámica entre el saber codificado, el saber hacer tácito, el comportamiento y los valores, que se utilizan para comprender e influir en la conducta de las personas involucradas en las pautas de relaciones que precipitan o perpetúan los problemas sociales. Estos distintos componentes informan y encuadran los juicios y decisiones que hacen los trabajadores y las acciones que adoptan cuando cambian las circunstancias con el tiempo. Cada una de las destrezas fundamentales que señalamos en capítulos posteriores es una síntesis de conocimientos, conductas y valores.

Lo que hace el trabajador cuando está con otra persona depende tanto del comportamiento de esa otra persona como su conducta depende de la del trabajador. Esto no quiere decir que haya una igualdad o paridad de influencia, autoridad o poder, sino reconocer que, en una interacción, todas las partes son precisamente eso y que cada una tiene cierto control y poder sobre distintos aspectos de la relación, decisiones, indecisiones y juicios que influyen en los resultados subsiguientes. Si los trabajadores pueden optar y actuar en estas relaciones basándose en su juicio, también pueden hacerlo las otras personas. Lo que hagan las personas, sean los "clientes" tradicionales de los trabajadores o quienes tienen el poder de cambiar sus circunstancias, estará limitado por su repertorio de comportamientos, lo que perciban como restricciones de sus decisiones, y estará guiado por la experiencia y los juicios que puedan hacer con el tiempo.

Nuestro enfoque del trabajo social se dirige a explicar cómo toman las personas sus decisiones y mantienen o cambian su contribución a las pautas de conducta formadas con todas las personas involucradas en una situación social. La conducta de las personas no sólo está determinada por influencias y "causas", incluyendo las intervenciones de los trabajadores y otros. Está guiada también por las decisiones e indecisiones de las personas, basadas en sus juicios sobre la

situación. La comprensión de cómo se toman las decisiones o de su ausencia implica, al menos, seis áreas de conocimiento:

- visión de las pautas recurrentes de relaciones entre personas, grupos y organizaciones que precipitan y perpetúan los problemas sociales o las que promueven el bienestar de la mayoría de los participantes;
- cómo reforzar la capacidad de las personas de identificar quién debe hacer qué y con quién, para impulsar un cambio positivo o mantener unas relaciones efectivas;
- las distintas maneras de interpretar su mundo las personas, cómo piensan y sienten acerca de otros y reaccionan ante los acontecimientos; en concreto, qué consideran "problemas sociales", sean determinados tipos de conducta o "necesidades insatisfechas", y qué soluciones y respuestas considerarían adecuadas;
- reconciliar los inevitables conflictos que surgen en las diferentes percepciones de las situaciones y problemas sociales, y cómo abordar los distintos intereses creados;
- cómo negociar y renegociar con las personas sobre quién pueda hacer qué para resolver los problemas sociales y para coordinar los recursos necesarios;
- cómo trabajar con las personas para incrementar las posibilidades de elegir y el control que puedan tener de su vida, y expandir su repertorio conductual, de manera que puedan poner en práctica nuevas soluciones, si optan por hacerlo así.

Todos los actos son necesariamente sociales e involucran a otras personas que también participan en los grandes cambios del mundo moderno. En consecuencia, una teoría holística de la práctica refleja las variaciones de contexto, cultura y poder, incluyendo el acceso a recursos como el dinero, la vivienda, el empleo, el transporte y la información. En vez de dejar que nos abrume el temor a la diversidad y a las diferencias de opinión, reconocemos que ambas son recursos ricos e inevitables. Presentan oportunidades de probar y revisar nuestra visión de la práctica y lo que pueda conseguir.

La iniciativa en su totalidad: Promoción de redes sociales fiables

El trabajo social en su conjunto pretende promover el desarrollo de unas comunidades y demás redes sociales fiables, así como afrontar cuestiones sociales específicas, como la asistencia a niños y adultos vulnerables y el control social de personas cuyos comportamientos considera la sociedad "un problema". No se trata sólo de que el trabajo social sea más eficaz si se realiza en

colaboración con otros, sino que lograr la colaboración de todos los involucrados en los problemas sociales es un elemento esencial de la tarea. Ésta sólo puede realizarse en asociación con los demás, mediante el trabajo en equipo con muchas personas de la comunidad y con otras organizaciones e instituciones. No podemos hacer el trabajo por nuestra cuenta, como tampoco una persona puede tener un problema social, o decirse de ella que lo tiene, aislada de otras personas.

Los problemas sociales no constituyen un dominio exclusivo del trabajo social. Se requiere la cooperación con otros y, con frecuencia, con muchos otros. Sería un tanto perverso mantener dicho dominio aislado en cuanto ocupación en un momento en que otras tareas más ortodoxas están reconociendo que sus límites han de ser más permeables. Tampoco podemos decir que tengamos unas respuestas definidas sobre cómo abordar todos estos problemas. La práctica es un proceso de solución de problemas y no una simple cuestión de aplicar soluciones prefabricadas. Tenemos mucho que aprender en cada conjunto de circunstancias individuales y en la relación entre éstas y los principales problemas sociales del día.

Una sencilla teoría lineal, en la que diéramos por supuesto que A causa B y podría ser arreglado por C, no describiría un punto de vista holístico. A menudo, la vida de las personas, incluyendo la nuestra, es desordenada e ilógica y está sometida a muchos factores que no podemos controlar. Quienes utilizan los servicios sociales tienen, con frecuencia, múltiples dificultades de interacción y están socialmente excluidos mediante estigmas y discriminación, así como déficit de recursos. Todos estos factores reducen el control que tenemos sobre nuestra vida. Así, es raro que el proceso de la práctica sea lineal y suele requerir cambios de dirección para seguir siendo relevante y eficaz.

El resto de este libro desarrolla y amplía estos temas, empezando por un comentario sobre la necesidad de que los trabajadores sociales y las organizaciones en las que colaboran empiecen a considerarse tanto trabajadores y agencias de desarrollo para las comunidades y demás sistemas sociales como proveedores de “ayuda” ante las “desgracias” sociales.

1 "DoH": Department of Health o "Departamento de Salud". (N. del T.)

2 "Encuesta general de hogares". (N. del T.)

3 "Ley del Servicio Nacional de Salud y de la Asistencia Comunitaria". (N. del T.)

4 El texto inglés contrapone caring a tending. Ambos términos pueden traducirse por "cuidar", "asistir", "ayudar", aunque el matiz que se intenta destacar corresponde al que señalamos en la traducción de care como "cuidados" y de tend como "asistencia profesional". (N. del T.)

5 "Movimiento de personas discapacitadas". (N. del T.)

6 "Ley de asistencia comunitaria (pagos directos)". Obsérvese que el título de la ley utiliza el término care refiriéndolo a servicios profesionales. (N. del T.)

7 La expresión inglesa es managed care, cuya traducción más o menos literal sería: "asistencia administrada" o "gestionada". En realidad, este tipo de asistencia se presta a un colectivo, mediante una póliza colectiva de seguros; cada persona protegida por la póliza cuenta con su certificado personal que avala su pertenencia al colectivo y, en consecuencia, su derecho a la cobertura de la póliza. Por eso, optamos por traducir: "asistencia colectiva". (N. del T.)

8 Decat procede de decategorise, descategorizar. (N. del T.)

9 El término original es counselling, que, según los casos y el contexto, puede ser "orientación educativa", "orientación psicológica", "consejo", etc. Dadas las circunstancias en las que se desarrolla el trabajo social, optamos por traducirlo como "orientación". (N. del T.)

CAPÍTULO III

Formulación de la tarea: ¿Ayuda o desarrollo?

Introducción

En el capítulo anterior, hablamos de cambios en el contexto social más amplio que exigen repensar el lugar del trabajo social en el espectro de respuestas a los problemas sociales, y destacamos las principales cuestiones a las que trata de responder un enfoque holístico; en particular, la necesidad de desarrollar una idea de la tarea que recoja de forma coherente sus muchas dimensiones, en apariencia diversas. En este capítulo, comentaremos directamente los fines fundamentales del trabajo social.

El trabajo social no es, ni puede ser, una fuerza todopoderosa que resuelva los problemas sociales de los individuos o las comunidades y sociedades en las que viven. Muchas personas y organizaciones participan en la tarea, desde el gobierno central y el local y las organizaciones privadas y voluntarias, hasta cada ciudadano. Hemos insistido en que muchos problemas en los que se involucran los trabajadores sociales son abordados o resueltos por personas, familias y sus redes sociales inmediatas, sin que intervenga organización alguna. Por regla general, el trabajo social entra en escena cuando las formas habituales de prestar asistencia por nuestra cuenta y por medio de otras personas son insuficientes, fracasan o las realizan padres, familiares u otros de tal modo que las personas vulnerables corren peligro de lesiones. La tarea no consiste en reemplazar a los mecanismos predominantes de asistencia y control, sino en contribuir con su ayuda a estas formas de resolver problemas sociales, aportando sus conocimientos y destrezas cuando éstos persisten, se hacen intratables y exigen la intervención de terceros.

El enfoque holístico de la práctica ayuda a los trabajadores y a sus jefes a mantener el equilibrio entre:

- hacer cosas con las personas,
- hacer cosas por las personas,
- hacer cosas para las personas en nombre de otras, y
- capacitar a las personas para que hagan las cosas por su cuenta.

Estas cuatro relaciones posibles entre los trabajadores y otras personas han sido siempre fundamentales en la práctica del trabajo social, pero hay que reconsiderarlas y reformularlas para que sean relevantes en las modernas condiciones sociales, económicas y políticas. Para destacar algunas tensiones que en la actualidad se experimentan en la práctica, nos basaremos en la analogía presentada en el Capítulo Primero acerca de la distinción entre la prestación de ayuda y el fomento del desarrollo.

Ayuda y desarrollo

¿Ayuda a favor de la corriente o desarrollo contracorriente?

Las cuestiones relativas a quién debe cuidar a quién, cómo debe hacerse y al equilibrio entre potenciación, control social y conflictos de intereses atraviesan la práctica del trabajo social como un río transcurre por un valle. Cuándo intervenir es tan importante como en qué nos estamos metiendo y qué pretendemos hacer.

Puede prestarse ayuda a individuos, familias, grupos o poblaciones enteras. El trabajo de desarrollo tiene que incluir el trabajo con grupos en las comunidades, personas que pueden encontrarse en una situación semejante a la de Carol y quienes puedan estar en su red social. Lo que pueda conseguirse mediante el trabajo social, consistente en prestaciones para personas concretas y a base de recursos oficiales, tiene sus limitaciones. Además, estas prestaciones pueden ser opresivas y debilitantes para las personas pobres o que padecen desventajas o discriminación estructurales. Por ejemplo, para las personas que viven en la pobreza, negras, de otras etnias y de otros grupos minoritarios y las discapacitadas, algunas intervenciones del trabajo social y ciertos servicios de asistencia social son profundamente inútiles (BERESFORD y TURNER, 1997; AHMAD, 1990; BUTT y MIRZA, 1996; BUTT y BOX, 1997; CAMBELL y OLIVER, 1996; CAMBELL y LINDOW, 1997; OLIVER, 1990, 1993; MORRIS,

1993, 1996; People First, 1994a, 1994b). Los recursos que han desarrollado quienes viven en estas comunidades tienen prioridades y filosofías muy diferentes de las de los trabajadores y organizaciones oficiales (HARDING y BERESFORD, 1996). La ayuda puede ser útil y dar apoyo, pero también debilitar y pasar por alto los recursos y la experiencia de quienes la reciben, bien por la clase de ayuda de que se trate, bien por el modo de dispensarla.

¿Rescates en el río o trabajo contracorriente?

A veces, la actividad preventiva o de desarrollo se considera un trabajo

"contracorriente" (EGAN, 1994). Proviene esta consideración de una metáfora que compara el trabajo en una crisis con el rescate de personas que se ahogan. Los socorristas acceden al río para rescatar primero a una persona, después a otra y después a otra más. Cuando aparece la cuarta, se dan cuenta de que hay que ir contracorriente para intentar detener que la gente caiga al agua, o hallar un modo de sacarlas antes de que tanto ellas como los socorristas se fatiguen o agoten.

La categorización de la financiación con respecto a los distintos tipos de clientes en los Estados Unidos, y la práctica, cada vez más corriente, de crear diferentes categorías de problemas, basadas en servicios especializados, en el Reino Unido, llevan a la imagen de una hilera de socorristas alineados a la orilla del río, cada uno de los cuales tiene una gorra de diferente color. Ninguno puede lanzarse al agua a menos que la persona que se esté ahogando lleve el mismo color. Si su socorrista está ocupado, las personas tienen que cambiar el color de su ropa para que las salven. Quienes no tienen ropa del mismo color que alguna de las gorras de los socorristas no atraen la atención y no son rescatadas. Como ellos o sus organizaciones sólo cobran cuando entran en el agua, ninguno de los socorristas va contracorriente. El trabajo contracorriente acaba siendo verdaderamente heroico. En primer lugar, es probable que resulte imposible probar que quien va contracorriente haya salvado alguna vida; en segundo lugar, el interesado quiere cobrar, y en tercer lugar, perderá las amistades de todos sus compañeros que van a favor de la corriente, no sólo por quitarles parte o todos sus ingresos, sino también su protagonismo de héroes.

Esta metáfora sólo destaca una determinada parte de la historia. Los socorristas no están solos en la tarea de afrontar las crisis. Cuando la mayoría de las personas tiene problemas, otras de su red social les ayudan a mantenerse a flote o a salir. En el Capítulo II, hemos visto que, aunque para algunos sean cruciales, los servicios sociales ocupan un lugar periférico frente a la mayor parte de la asistencia que se brinda en la comunidad, igual que el sistema judicial respecto a la mayor parte del control social o los servicios de salud en relación a la salud (GRAHAM, 1984; GLENDINNING y MILLAR, 1987). En consecuencia, la práctica debe partir de reconocer la necesidad de trabajar con estas personas. Siempre que sea posible, no debe hacerse con la responsabilidad o el control que ya tengan las personas. Cuando se pierden la responsabilidad y el control, hay que procurar que las personas recuperen el control de su situación lo antes posible y vuelvan a ser consideradas responsables.

La ayuda de emergencia a las personas necesitadas, aunque a menudo esencial, es insuficiente como solución a largo plazo de problemas persistentes. En primer lugar, los recursos para la producción de alimentos y los cambios adecuados en las condiciones sociales, políticas y económicas permiten que las

personas se abastezcan por su cuenta y entren en el toma y daca de las relaciones sociales. En segundo lugar, la forma en la que se entrega la ayuda de emergencia a individuos y poblaciones puede contribuir a mantener las dificultades de desarrollar y poner en práctica estrategias a más largo plazo, tendentes al objetivo de la interdependencia autosuficiente con los otros, en vez de la dependencia de otros. Las historias pretéritas de las relaciones entre países, como el colonialismo, y las relaciones vigentes de poder pueden influir en la evaluación de lo que hace falta y cómo se perciba cuando haya remitido la crisis inicial. La prestación de ayuda y de recursos para el desarrollo se complica por formar parte siempre de procesos más generales de cambio en los que los "proveedores" tratan de ejercer influencia o control sobre los "receptores", quizá a través de organizaciones intermediarias. En la ayuda y el desarrollo internacionales, éstas son las Naciones Unidas, el Banco Mundial y el Fondo Monetario Internacional. En pocas palabras, la ayuda y el desarrollo son aspectos del control, de manera que uno o más países tratan de "hacer algo" respecto a lo que se considera que son las "necesidades" o carencias de otro. Las experiencias de Bosnia, Somalia y otras partes del mundo ilustran las complejas relaciones entre ayuda, desarrollo, resolución de conflictos y control. En muchas relaciones entre el Norte "desarrollado" y el Sur "en vías de desarrollo", está implícita la falsa premisa de que "ellos" deben parecerse más a "nosotros", que la vía del progreso para todas las sociedades consiste en industrializarse, utilizar la agricultura intensiva para la producción de alimentos y "modernizar" sus economías.

El equilibrio entre la ayuda y el desarrollo

Se plantean cuestiones similares sobre la finalidad y los resultados del trabajo social. Nuestra premisa es que la tarea primordial consiste en:

- proteger a las personas vulnerables que estén en peligro de recibir malos tratos;
- mantener a las personas en sus propios hogares cuando sus necesidades de apoyo superen la fiabilidad de su situación social inmediata, mediante la prestación de servicios;
- crear sistemas que permitan que haya más personas que tengan acceso a los recursos, de manera que puedan organizar sus propios apoyos para mantener una vida independiente;
- trabajar para reducir la incidencia de la discriminación y de la exclusión social;
- apoyar y ayudar a las personas, familias, grupos y comunidades para que sean más fiables, reforzando su capacidad para evitar que necesiten pedir ayuda o servicios directos a organizaciones ajenas;

- proporcionar alojamiento con apoyo de asistencia social cuando, temporal o permanentemente, no le sea posible a una persona vivir en su propio hogar o con familiares o amigos;
- ejercer la autoridad en nombre de la sociedad para garantizar que las personas asuman sus responsabilidades de cuidar a otros de manera adecuada;
- intervenir en la vida de las personas para modificar conductas autodestructivas o antisociales;
- trabajar en las comunidades para reducir la incidencia y el impacto de esas conductas antisociales;
- desarrollar los recursos de la comunidad para asistir a un mayor número de sus miembros, reduciendo la carga que recae en los cuidadores mediante un mayor apoyo del vecindario.

Es inevitable que se manifiesten opiniones opuestas acerca del equilibrio que se debe alcanzar entre la obtención de recursos para ayuda inmediata y el trabajo de desarrollo a largo plazo, tanto con respecto a la finalidad general del trabajo social, de la asistencia y de las prestaciones sociales, como en relación con la respuesta que requieran los casos individuales. Es imposible abarcarlo todo. También habrá que establecer un equilibrio entre las funciones de asistencia social y el ejercicio del control social. El control social formal se ejerce a través de la autoridad y los cometidos que los estatutos encomiendan a la organización o, en los sectores del voluntariado y privado, mediante los contratos con un organismo oficial. Igual que en la educación, en la que hay un currículum oculto a través del cual los maestros y profesores transmiten a los alumnos las normas y valores de la sociedad, en las organizaciones de trabajo social de todos los sectores hay planes ocultos de control social que se implementan mediante la práctica de los trabajadores sociales y las prioridades de sus organizaciones. El racionamiento de los recursos, sea mediante una política que apunte a los más necesitados o por el establecimiento de una prioridad local, declara, de manera implícita o explícita, que unos usuarios de los servicios tienen más derecho a ellos que otros. Las funciones de asistencia y de control están inextricablemente unidas.

La historia de Gary y Carol ilustra las cuestiones relativas al equilibrio que haya que alcanzar entre:

- Proporcionar ayuda de emergencia: esto puede adoptar diversas formas: dinero, asesoramiento e información, prestaciones como asistencia diurna, orientación o trabajo en grupo, etcétera.
- Utilizar la autoridad de la organización para rescatar a Gary, a quien podría proporcionársele una asistencia alternativa bastante buena, con contacto

mínimo o nulo con su madre y el resto de su familia. Como alternativa, podría prestársele una asistencia compartida, y Carol seguiría estando presente en la vida de Gary, ya que sabemos que la mayoría de los niños que se encuentran en la situación de Gary vuelven a casa en un período relativamente corto después de incluírseles en el Child Protection Registeri[1] (DoH, 1995).

- Trabajo de desarrollo con padres y madres, incluyendo a personas como Carol, sus familias y vecinos y organizaciones de prestación de servicios de carácter local, para crear recursos locales, con el fin de que puedan satisfacer sus necesidades sin nuevas ayudas o rescates de emergencia.
- Trabajo de desarrollo con las organizaciones principales, como las de salud, educación, vivienda y transporte, para promover el bienestar y la inclusión sociales.

En sentido más general, el trabajo de desarrollo y la ayuda de emergencia en los que están comprometidos los trabajadores son:

- Apoyo indirecto a los cuidadores, ampliando el conjunto de personas participantes en la prestación de apoyo a los adultos, tratando de implicar a parientes y vecinos.
- Trabajo con el personal de otras organizaciones, para modificar sus actitudes hacia los usuarios de los servicios o cuidadores de niños o adultos, a quienes, por estar estigmatizados, les cuesta mucho cambiar.
- Entablar negociaciones con personas a las que no suele considerarse involucradas en la asistencia social, pero cuyas actitudes y comportamiento tienen un impacto considerable, aunque indirecto, en la perpetuación o resolución de los problemas sociales. Ejemplos de ello son la utilización de las políticas sociales para promover el empleo, mediante el diálogo con ejecutivos de empresas locales que puedan cambiar sus condiciones laborales con el fin de que personas como Carol puedan encontrar trabajo. Otras acciones podrían consistir en advertir a los responsables políticos y a otras organizaciones dedicadas a resolver problemas sociales del impacto y consecuencias de sus políticas, o fijar condiciones en los contratos de las empresas de autobuses que exijan un fácil acceso para las personas con problemas de movilidad o que lleven compras pesadas o a niños.
- Negociar con personas que tengan conflictos de intereses y diferentes expectativas y señalar el alcance del mandato de la organización con respecto al control social.

Control social

En la actualidad, las dimensiones de control social que tiene la práctica y el

carácter central del trabajo en torno a los conflictos de intereses están enmascarados por las descripciones de todo lo que hacen los trabajadores en el lenguaje de la prestación de servicios o mediante el ambiguo término "cuidados". Esto ha supuesto que, en los servicios sociales, a diferencia de en las organizaciones de la justicia penal, el control social y la resolución de conflictos estén, con frecuencia, implícitos, en vez de explícitos cuando se habla de cómo debe hacerse el trabajo. Ello contribuye a la complejidad de la tarea y a los malentendidos con respecto a ella.

Las funciones de control social son complejas. Cuando son interrogados, los usuarios de los servicios describen con frecuencia a los trabajadores sociales como agentes de control social. Por ejemplo, la imagen del trabajador social que predominaba entre las personas a las que se les había ofrecido y habían recibido ayuda tras el desastre de Hillsborough [2] (NEWBURN, 1993) era la de alguien que juzga a los padres y les retira a sus hijos. Esta imagen persistió incluso entre quienes apreciaban la ayuda recibida. Simplemente, creían que su trabajador social era la excepción de la regla. Las leyes confieren autoridad a los trabajadores sociales pertenecientes a organizaciones oficiales para proteger a los niños y a los adultos de determinadas clases de abusos; para trabajar con los delincuentes de todas las edades y con personas que presenten vulnerabilidades específicas, como problemas de salud mental y dificultades de aprendizaje; para proteger a determinadas personas que se encuentren "en peligro" de sus propios comportamientos. En estos casos, la función de control social es explícita. Menos evidente es la intervención en forma de evaluaciones de necesidades y gestión de la asistencia, cuando un tercero remite a una persona anciana, que se ve obligada a dejar su hogar para ir a una residencia "por su propio bien".

Poder e impotencia

Muchos usuarios o cuidadores han demostrado ya que ignoran los mecanismos habituales de control social, por ejemplo, quienes maltratan o abandonan a niños o a adultos; los individuos que desarrollan conductas persistentes, peligrosas o autodestructivas; los delincuentes jóvenes y adultos. El gobierno tiene el poder de imponer sanciones a estas personas y, a menudo, el trabajador ostenta la autoridad, compartida con los tribunales y otros trabajadores, de emprender acciones al respecto. Sin embargo, nadie tiene el poder para conseguir que estas personas hagan lo que la sociedad les requiere. Los trabajadores sociales, junto con otros agentes del control social, se turnan a menudo para intentar hacer algo que cambie las cosas o, al menos, contenga tales problemas. Esto queda ilustrado gráficamente por el modo en que un pequeño número de niños y jóvenes, cuya conducta causa gran preocupación, pasan por los sistemas de

servicios de educación, salud y sociales, un proceso que se ha llegado a describir como "accommodation pinball" [3] (BROWN, 1996).

Paradójicamente, estos mismos individuos que parecen estar tan alejados del control de nadie pueden sentirse impotentes. También pueden parecérselo a otros que los consideran atrapados en un conjunto predeterminado de respuestas a su situación, que perpetúa los problemas que parecen crearse a sí mismos y los problemas que causan a otros. Algunos optarán por actuar de manera que se arriesguen a las sanciones de la sociedad; otros estarán privados de opciones reales o creerán que "no tienen opción". No pretendemos sugerir que estos procesos impliquen siempre, ni siquiera a menudo, opciones racionales. Lo más frecuente es que las decisiones para actuar, o la ausencia de acción, se basan en la mezcla de datos observados, sentimientos, supuestos y creencias que nos guían a todos.

No es raro que todas las partes se sientan impotentes, aunque aparezcan ante las demás como poderosas. Los trabajadores pueden sentir que carecen de poder sobre la conducta de los padres y de otros, por lo que "no tienen otra opción" que actuar para rescatar a un niño o a un adulto que es vulnerable. Al hacerlo, parecen todopoderosos a ojos de los padres y de los niños, de los adultos y de sus cuidadores, quienes pueden sentir que no tienen el control de sus circunstancias. La "verdad objetiva", aunque pudiera definirse, es menos importante que las distintas percepciones y expectativas que intervienen en la perpetuación de esas relaciones (véase el Capítulo VIII). La tarea del agente del cambio consiste en ayudar a los participantes a modificar su forma de ver a los otros y de actuar con respecto a ellos para permitirles participar en nuevas pautas de conducta que abran nuevas opciones, reduzcan o eliminen el riesgo de daños o mejoren los niveles disponibles de apoyo.

Potenciación

Es fácil hablar de potenciación, pero no es tan fácil conseguirla. Desde principios de la década de 1980, el término aparece con profusión en la bibliografía del trabajo social. Con demasiada frecuencia, significa cosas diferentes para los trabajadores y para las personas que utilizan los servicios. La potenciación tiene que ver con la participación de las personas en las opciones que afectan a sus vidas y les otorga mayor control. El Disabled People's Movement habla de la vida independiente como factor clave de la potenciación (MORRIS, 1996). Cuando el control social aparece como una dimensión importante de la intervención, la potenciación se referirá a ayudar a las personas a recuperar tanto control sobre sus vidas como sea posible, aunque las opciones sean limitadas. Los usuarios de los servicios que aportaron sus ideas a la Citizen's

Commission on the Future of the Welfare Statei[4] consideraban que la potenciación surgía del hecho de que se los considerara como ciudadanos que aportaban algo a la sociedad, en vez de ser una responsabilidad hacia ella, y de un incremento de las oportunidades para salir del ámbito de la beneficencia mediante la educación y la formación (BERESFORD y TURNER, 1997). A pesar del carácter esencial del trabajo con las personas, esto no suele ser suficiente por sí solo. El cambio solamente puede producirse si se desbloquean las relaciones recíprocas que sumen a las personas en sus inútiles situaciones o conductas antisociales actuales. Es probable que cualquier paso que facilite la potenciación de algunos individuos lleve a conflictos de intereses con sujetos clave de las relaciones en las que participan. Éstos no sólo se derivan de relaciones personales, sino de algunos grupos que consideran a los otros parásitos o irresponsables, como "no como nosotros" u "otros" (hooks, 1991).

Gestión de conflictos

La gestión del conflicto, junto con la gestión de las transiciones y el cambio, está en el centro del trabajo social. Siempre habrá intereses y percepciones enfrentadas respecto a la naturaleza del problema, las posibles soluciones y quién tenga la responsabilidad de qué. Estas diferencias conducen con facilidad a destacar aspectos distintos y, a menudo, contrarios sobre la necesidad de ayuda y quién deba prestarla, del trabajo de desarrollo y a quién haya que estimular para hacer que las situaciones de las personas sean más fiables, y quién deba ejercer qué forma de control social para modificar las conductas no deseadas. De igual manera, los trabajadores deben comprender que, si acaso, tienen la responsabilidad de cambiar las condiciones sociales que excluyen a las personas a causa de la pobreza y la discriminación o la opresión, qué palancas puedan utilizarse o qué asociaciones puedan formarse para promover la inclusión social.

La historia de Gary y Carol como ejemplo de identificación y gestión de un conflicto

La historia de la familia de Carol y Gary contiene un conjunto de conflictos que la trabajadora intenta ayudar a gestionar y en los que procura mediar. Incluyen un complejo equilibrio de diferentes dimensiones de conflicto; por ejemplo:

1. Conflictos de exclusión e inclusión social.
2. Conflictos a través de la discriminación y la opresión.
3. Conflicto dentro de las redes sociales o entre ellas.
4. Supuestos incompatibles acerca de lo que define una conducta materno-

paternal adecuada.
5. Conflicto entre padres e hijos.

Conflictos de exclusión e inclusión social

> Carol es pobre, está en paro y tiene pocos amigos en el barrio. Cada vez más, el acceso a los recursos, los ingresos y la reducción del aislamiento social se consiguen mediante el empleo, tanto para las mujeres como para los hombres. Carol puede sentirse excluida de los beneficios que se derivan de tener unos recursos suficientes, como persona y como madre, y puede sentirse menos comprometida con los valores y aspiraciones sociales de lo que la trabajadora cree adecuado para su propio bienestar o el de Gary en el futuro.

Su sensación de exclusión puede derivarse de algo tan básico como los alimentos que los padres puedan permitirse comprar. La persona muy pobre tiene "poco margen de maniobra" para intentar proporcionar una dieta saludable a sus hijos, aunque quiera cumplir con las normas sociales al respecto (DOBSON, BEARDSWORTH y WALKER, 1995; LOBSTEIN, 1997; KEMPSON, 1996).

La familia de Carol y Gary se encuentra enredada en los conflictos sociales fundamentales que existen en todas las sociedades en torno a la distribución de los recursos y los derechos y obligaciones de los individuos, las familias y la comunidad.

La pobreza no es una razón para que se emprendan los procedimientos de asistencia social y, en su mayor parte, las personas que viven en la pobreza son buenos padres. Sin embargo, como vimos en el Capítulo II, es mucho más probable que se confíen a la asistencia social los niños que se encuentran en la situación de Gary que los que viven en familias con más dinero y mejor alojamiento. La trabajadora equilibra:

- apoyar a Carol con ayudas de mantenimiento de ingresos;
- actuar como prestadora de servicios;
- actuar como mediadora con respecto a otros recursos de beneficencia;
- trabajar con Carol para ver si quiere buscar un empleo;
- asegurar la asistencia adecuada para Gary;
- ayudar a Carol a elaborar su autodefensa y a que conozca sus derechos;
- ponerla en contacto con fuentes locales de recursos y con amistades.

Es fácil que la trabajadora y su equipo tengan que involucrarse en la lucha contra la pobreza en un nivel comunitario más amplio, trabajando con las cooperativas de crédito locales, las cooperativas de alimentación, los grupos de derechos sociales, las agencias locales de empleo y los programas de formación.

Sin este trabajo, sería imposible gran parte del apoyo que se presta a las familias que viven en la pobreza. Carol y Gary son pobres, como otras muchas personas de su comunidad.

Conflictos a través de la discriminación y la opresión

Carol es cabeza de familia monoparental y los organismos de asistencia social y de salud ya la conocían antes de que llegara a la zona.

Con frecuencia, la discriminación, en los niveles individual, institucional y social, es tanto causa como efecto de conflictos. Gary y Carol están expuestos a la discriminación por el hecho de que ella sea madre sin pareja y dependa de ayudas económicas. Si Carol hubiera sido negra o perteneciera a algún grupo étnico minoritario, fuera discapacitada o enferma mental, esto hubiese constituido otro motivo de discriminación que interferiría de forma compleja en su propia vida y en la de Gary y en las organizaciones con las que entraran en contacto. Las presiones que se ejerzan sobre ella, como mujer, madre sin pareja y recién llegada a la zona también podrían constituir un foco de conflicto. La trabajadora, sus compañeros y colaboradores de otras organizaciones desempeñarían un importante papel mediador en estos conflictos, si formaran parte de los problemas sociales a los que tuvieran que hacer frente Carol y Gary. El valor básico del trabajo social que se opone a la discriminación (CCETSW, 1995) constituye una piedra angular con respecto a la cual se juzgan las políticas y la práctica.

A menudo, la discriminación configura el telón de fondo sobre el que las personas viven y contra el que luchan a diario. Con frecuencia, hay que abordar estas cuestiones en el nivel de la política social, a través de la comunidad y de los grupos que están dentro de ella, incluyendo instituciones como las escuelas y las organizaciones de asistencia social. Aunque el trabajo en los niveles individual y familiar es importante como medio para reducir la exclusión y la discriminación, tiene que ir respaldado por el trabajo en otras áreas y en colaboración con otras organizaciones y trabajadores. El problema no lo constituyen sólo el individuo y sus relaciones, sino el mismo contexto en el que viven y que puede distorsionarlos.

Conflicto dentro de las redes sociales o entre ellas

Carol se ha trasladado no hace mucho a la zona, alejándose de su propia familia. Desea hacer amigos, pero no quiere que la juzguen negativamente, por lo que se retrae

ante sus vecinos y da la sensación de apartarse y desenvolverse con mucha cautela. Quienes podrían ser sus amigos interpretan con facilidad esta postura como una actitud distante.

La forma de responder de los profesionales a esta especie de conflicto embrionario puede ser crucial para la capacidad de Carol y su familia para desenvolverse con independencia. Sería fácil aplicar soluciones del tipo de "ayudas"a Gary, como prestación de apoyo en el hogar, asistencia diurna o, incluso, asistencia para dar días de descanso a la madre o acogimiento familiar durante plazos más largos, sin tener en cuenta la influencia negativa de ello en el desarrollo habitual de las redes sociales tanto de Carol como de Gary, y el tiempo y el esfuerzo que esto pudiera llevar. La novela de HOFFMAN (1992) El séptimo cielo ilustra gráficamente cómo se abre paso una madre divorciada, a través de los prejuicios, las suspicacias y las agresiones, hacia unas nuevas redes de vecinos. En la historia de Carol, la trabajadora la introdujo en un grupo local para madres e hijos. Una perspectiva a más largo plazo tendría que considerar también la formación para el empleo, el acceso al ocio y a la educación de adultos.

Supuestos conflictivos sobre lo que define una conducta materno-paternal adecuada

La sospecha de que Carol castigaba físicamente a Gary llegó hasta el punto de que a la enfermera visitadora a domicilio le preocupó que se tratara de auténticos malos tratos.

En principio, en la historia de Gary y Carol se centra la atención en el hecho de que una madre utiliza el castigo físico como medio para controlar a su hijo. Al evaluar la diferencia entre el uso adecuado de la fuerza y los malos tratos, conviene recordar que ninguna cultura acepta el maltrato físico de los niños, pero que las definiciones del castigo físico aceptable difieren significativamente dentro de la misma sociedad (DoH, 1995). El marco de referencia en el que se hacen estos juicios sobre los límites proviene de la legislación de protección infantil, los procedimientos locales y las normas culturales predominantes en un momento determinado. En algunos países, como Suecia, por ejemplo, el castigo físico de los niños es ilegal, con independencia de quién lo administre, incluyendo a los padres. Excepto en casos claros de malos tratos físicos, la trabajadora tiene el difícil cometido de hacer juicios en nombre de la sociedad y actúa como mediadora entre diferentes actitudes y expectativas, incluyendo las diversas percepciones de los distintos grupos de la comunidad local, diferentes profesionales, otros individuos clave y la familia. Carol tendrá sus propios puntos

de vista, algunos de los cuales se basarán en su experiencia personal infantil de haber sido golpeada. Es fácil que se sienta mal por no estar a la altura a la que querría que estuviera su comportamiento con respecto a Gary, puede sentir que lo que ella ha hecho no es peor que lo que hacen otras personas que conoce, o puede tener miedo de perder el control al pegar a Gary.

Conflicto entre padres e hijos

> Gary es un manojo de energía, curiosidad y travesuras, y exige una atención constante. Dependiendo de cómo nos sintamos, es pesado, estimulante, aburrido, divertido, exasperante, interesante o insoportable.

Es posible que la naturaleza de los conflictos de Carol con Gary no difiera esencialmente de la de los problemas corrientes entre padres e hijos. En otros casos, el padre o la madre puede desahogarse con el otro o darse un respiro, dejando al niño con su pareja o con un pariente, amigo o vecino. Por muchas y muy diversas razones, Carol no tiene ninguna de esas oportunidades. Como, durante algún tiempo, estas opciones no han estado a su alcance, los conflictos ordinarios entre madre e hijo han ido subiendo de tono hasta llegar a unas pautas de conducta, mutuamente reforzantes y lesivas en potencia que, cada vez, a ambos les resultan más difíciles de modificar. La expansión de la red social de Carol, de manera que, en concreto, pueda compartir la atención a Gary con otras personas competentes y conseguir algún tiempo para sí misma, es una importante función de apoyo a la familia. Como cualquier intervención, la ayuda puede ser necesaria, pero insuficiente. Si Gary y Carol están bloqueados en una relación disfuncional, la intervención tendrá que centrarse en la modificación de las percepciones y de la conducta en la relación. Por supuesto, si el riesgo para Gary fuese mayor que la probabilidad de cambio, sería necesaria una intervención más drástica para garantizar su seguridad a corto plazo, mientras se trabaja para lograr los cambios a largo plazo.

Resolución del conflicto

Muchos de los problemas sociales para los que se reclama la acción de los trabajadores sociales en el nivel local conllevan diferentes grados de resolución de conflictos y de decisiones sobre cuándo intervenir y con quién. ¿Los socorristas deben ascender contracorriente y hacer que la gente deje de tirarse al agua? En tal caso, ¿ponen rejas o se dedican a la educación pública, o cambian las normas y las prácticas de su organización y de otras? ¿Deben centrarse en salvar a los que se estén ahogando? ¿Empiezan a dar clases de natación y, en tal

caso, a quiénes, a todos los que puedan tirarse al agua? ¿O deben mejorar las técnicas de socorrismo de aquellos que suelen sacar a la gente del agua antes de que lleguen a ahogarse?

Muchas de las personas que son objeto de atención del trabajo social tienen problemas relacionados entre sí. Es habitual que interactúen y se entrecrucen. En nuestro ejemplo, la práctica de la trabajadora tiene en cuenta esto cuando:

- proporciona "ayuda" por medio de servicios específicos;
- ayuda a Carol y a otras personas a desarrollar su capacidad para satisfacer sus propias necesidades de apoyo social y de socialización;
- utiliza adecuadamente la autoridad de la que está investida por su organización;
- utiliza su propia credibilidad en el proceso de negociación.

Negociaciones, percepciones compartidas y conflictos

Las negociaciones en las que participan los protagonistas tenderán a desarrollar unas percepciones comunes de los intereses y objetivos compartidos y de los opuestos, de manera que cada uno pueda establecer los compromisos necesarios y efectuar los cambios precisos. Cuando los intercambios entre Carol y Gary y la trabajadora se sitúan en el marco más amplio de la mediación en el conflicto, surge un cuadro más preciso de la naturaleza exacta de la tarea y la función de la trabajadora. Las tareas son:

- identificar los distintos niveles de conflicto;
- fijar expectativas sobre la actuación maternal de Carol en relación con Gary.

A menudo, los trabajadores experimentan verdaderas contradicciones. Por ejemplo, no es raro perder la confianza establecida mediante la prestación de "ayuda" a miembros de una familia como la de Carol y, con ello, la posibilidad de una labor posterior de desarrollo, cuando la misma trabajadora inicia posteriormente un control social a través de acciones judiciales en relación con los malos tratos del niño, basándose en lo que haya descubierto sobre la familia a través de la relación de "ayuda". Cuando los trabajadores no consiguen proporcionar la esperada ayuda para un tiempo de descanso a una hija que esté cuidando a su madre anciana, aquejada de demencia senil, es fácil que tengan que afrontar el rechazo cuando traten de facilitar otras formas de apoyo. Los usuarios de los servicios y otras personas colaboran con condiciones, igual que los trabajadores y sus organizaciones ponen condiciones para la realización de su trabajo.

El trabajador marginal

La tarea del trabajo social consiste, cada vez más, en crear, recrear y apoyar unas redes multidisciplinarias y relativamente provisionales de trabajadores y otras personas para abordar problemas sociales específicos, para seguir adelante después. Las personas, como los países de nuestra analogía, no quieren ser ni seguir siendo dependientes de las actividades de ayuda, desarrollo o control social de los servicios sociales, con independencia de que pertenezcan al sector público, al voluntario o al privado. El peligro de quedarse en una simple respuesta de "ayuda" es que no se asista a los receptores de la ayuda para que mantengan, adquieran o vuelvan a hacerse cargo de un mayor control de sus vidas, convirtiéndose la prestación de la ayuda en una necesidad permanente. En la inmensa mayoría de los casos, esto es algo que no quiere ninguna de las partes (BERESFORD y TURNER, 1997; EVANS, 1995).

La función mediadora

La importancia de la función mediadora del trabajo social está reforzada por los efectos de la movilidad geográfica, el divorcio, las pautas de empleo y el impacto de la pobreza y la fluctuación de los ingresos sobre los sistemas de apoyo a las personas. Las redes pueden estar caracterizadas por aspectos diferentes a los del pasado y ser menos capaces de brindar el apoyo que de ellas se espera, a causa de la distancia geográfica o su fragilidad. Con unas divisiones de trabajo en la sociedad cada vez más sofisticadas, y la propensión a pagar por las funciones sociales que tradicionalmente realizaban las redes sociales y familiares de las personas, puede ir en aumento la necesidad de esa mediación, en ocasiones, a importantes distancias geográficas y entre exigencias opuestas.

Polarizaciones: Más allá de las ilusiones de los opuestos

El trabajo con Carol y Gary incluía actividades que se han denominado: "trabajo sobre un caso", "apoyo social", "orientación", "evaluación de necesidades individuales", "protección infantil", "gestión de la asistencia" y "prestación de servicios". El enfoque descrito también incluía actividades que reciben diversos nombres, como: "desarrollo comunitario", "acción comunitaria", "trabajo con el vecindario", "potenciación del usuario" y "planificación de la asistencia social". Estas diversas formas de describir las dimensiones de la tarea global han contribuido a menudo a unas polarizaciones inútiles, al considerarse que un aspecto del trabajo era incompatible con otro o competía con él. Cuando ocurre esto o cuando se jerarquizan determinadas actividades de acuerdo con su

presunta categoría, es posible que se descuiden las tareas esenciales. Esto destruye el enfoque holístico del problema social al que se enfrentan Carol y Gary. Sin el trabajo de desarrollo que creó el grupo de actividades lúdico-educativas, no habría ningún recurso que tanto Gary como Carol pudieran utilizar y a cuyo progreso contribuyeran.

En el pasado, las polarizaciones han opuesto:

- el trabajo comunitario o el desarrollo de la comunidad al trabajo de casos o trabajo con personas, grupos y familias;
- los servicios voluntarios y privados a los oficiales;
- las redes de ayuda familiares, de amigos y locales a la intervención del trabajador social;
- la planificación de la asistencia social a la orientación;
- el trabajador voluntario al trabajador asalariado.

Cada fase de la historia del trabajo social se ha caracterizado por estos debates, basados a menudo en puntos de partida diferentes, más que en colisiones frontales de pruebas (TIMMS, 1983; HARDING y BERESFORD, 1996). No hace falta revisar esta creciente lista de polarizaciones; consideramos estos problemas y sus posibles soluciones ante la necesidad urgente de volver a reflexionar sobre el cambio.

La oposición entre el trabajo con la comunidad o red social y la actuación con el individuo y la familia se basa en las divisiones ortodoxas, más fundamentales e igualmente engañosas, entre la psicología y la sociología. Aunque la legislación actual reconozca que los problemas sociales atraviesan los límites tradicionales en torno a la salud, la educación, la vivienda y la ayuda económica, todavía siguen en pie muchas polarizaciones subyacentes. Éstas estructuran las acciones de los trabajadores y pueden mantener las divisiones a expensas de los intereses de quienes utilizan los servicios. Tenemos que romper estas ilusiones de elementos opuestos. Para que los trabajadores sociales puedan actuar realmente en colaboración con los padres, las familias, otras organizaciones y trabajadores, el marco de referencia ha de ser el de unas personas que, en su calidad de ciudadanas, comparten con el trabajo social su forma habitual de abordar sus problemas y aceptan su contribución.

Papas o patatas: Un ejemplo

WATZLAWICK y cols. (1974) ilustran estas ilusiones de elementos opuestos con una historia de las actividades del movimiento de resistencia en la Alemania nazi prebélica. Los nacionalsocialistas pegaban carteles con el eslogan: "¿Nacionalsocialismo o comunismo?" El movimiento de resistencia añadió una

pegatina en la que se leía: "¿Papas o patatas?" Un efecto significativo de las polarizaciones características que se hallan en el trabajo social ha consistido en que se hiciera hincapié en el cliente individual, en la familia inmediata o en ambos como centro de atención de la mayor parte de la intervención, si no de toda ella. Aunque se reconozca la necesidad de una perspectiva holística o ecológica, existe la tendencia a regresar a la individualización de los problemas sociales en circunstancias estresantes. El enfoque holístico de la práctica ayuda a los trabajadores y a otros a repartir por igual la atención entre los individuos involucrados en los problemas sociales y las pautas de relaciones entre esos individuos que se suman al problema en cuestión.

El trabajo social no es un compromiso, una colección de actividades que se agrupan para adaptarse a la conveniencia del día y a las tendencias vigentes en la filosofía de la organización. El enfoque holístico de la conducta humana y de los problemas sociales explica por qué, a veces, no hace falta nuestra intervención, mientras que, en otras situaciones, los mismos problemas se resuelven mediante nuestras intervenciones, o bien el mismo problema, presentado en circunstancias en gran parte iguales, resiste todos nuestros esfuerzos para impulsar el cambio. Los enfoques segmentados convencionales resultan significativamente incompletos.

Consecuencias imprevistas: Más allá de las buenas intenciones de ayuda, desarrollo y control social

La creencia de que, inevitablemente, los efectos de nuestras intervenciones son útiles o, al menos, neutros, ya no es sostenible. Además, se ha visto sacudida por el escepticismo con respecto a los "profesionales" en general (SCHORR, 1992), por los escándalos específicos y muy destacados dentro del trabajo social y por las investigaciones que demuestran la influencia negativa de algunas intervenciones (CHEETHAM y cols., 1992), sobre todo en las investigaciones dirigidas por los usuarios (CAMBELL y LINDOW, 1997; MORRIS, 1996; BERESFORD y TURNER, 1997) y las que versan sobre la protección infantil. Hay también pruebas sólidas de contribuciones positivas (DoH, 1995). Del mismo modo que es crucial la conducta del trabajador para determinar la calidad de un servicio (HARDING y BERESFORD, 1996), sus juicios respecto a cómo intervenir también pueden formar parte tanto del problema como de la solución. Un episodio anterior de la historia de Carol y Gary ilustra cómo puede suceder esto.

Carol se ha trasladado a su actual domicilio, tras el desahucio debido al impago del alquiler. Un año o dos antes, tuvo que irse de su pueblo, donde ella misma se dirigió a los servicios sociales, pidiendo ayuda en relación con Gary, porque era "incontrolable y

agresivo". La trabajadora social apreció diversos factores ecológicos que influían en su situación, como los reducidos ingresos, el alejamiento de sus padres y su situación como madre muy joven. No obstante, aceptó la forma de plantear el problema de Carol como algo inherente a Gary. Esto se manifestaba menos por lo dicho o hecho de forma manifiesta que por la prestación de ayuda en forma de "trabajo directo" con Gary.

La trabajadora social tenía a su cargo a una estudiante que quería tener experiencia directa de trabajo con niños y ésta parecía una buena oportunidad de satisfacer tanto las necesidades de Gary como las de la estudiante. Ésta concertó una serie de sesiones en una clínica local en las que utilizaba con Gary el "juego no directivo" y supo establecer con él una buena relación. Por regla general, el niño lo pasaba muy bien en las sesiones, aunque en más de una ocasión expresara el deseo de volver a casa pronto. Carol seguía diciendo que la conducta de Gary en casa era inaceptable y, poco a poco, comenzó a reducir su colaboración con la estudiante y con su propia trabajadora social.

Carol estaba recibiendo, al mismo tiempo, las visitas de una enfermera visitadora a domicilio, la cual manifestó su preocupación por que Gary estuviera "poco contento" y "emocionalmente ignorado". Por esa época, Carol se marchó de la zona. Las notas de esta enfermera siguieron a Carol a la nueva zona a la que se trasladó y contribuyeron a la preocupación de la segunda enfermera visitadora.

La forma en que los trabajadores evalúan o interpretan un problema social puede hacer que contribuyan, sin querer, a su misma existencia. La respuesta reforzó el problema de Carol con Gary. Los trabajadores no son simples científicos sociales aplicados, objetivos y externos, que informen y respondan a los datos de la situación social. El hecho de aceptar o imponer una definición del problema, en el sentido de que "esté en Gary", no es responder a un dato objetivo, sino contribuir al modo en que su conducta y, por tanto, él mismo es interpretado como "el" problema social. Los trabajadores forman parte del problema social tanto como Carol, Gary o cualquier otra persona. Esto no es una negativa a que se nos elimine de la escena, sino un dato que es preciso reconocer. La interpretación dada a la situación de Carol y Gary y los recursos aportados para intentar solucionarla fueron muy diferentes en las dos intervenciones independientes. La conducta de Gary no había cambiado mucho cuando empezó a intervenir la segunda trabajadora social.

Las diferentes responsabilidades y objetivos reglamentarios y legales de las organizaciones contribuyen a que el problema se defina y redefina de maneras imprevisibles y, a menudo, inesperadas. Esto produce unas consecuencias imprevistas e imprevisibles para todo el mundo. Las buenas intenciones de ofrecer "orientación y terapia de juego" a Gary tuvieron unas consecuencias que no se pretendían, contribuyendo de manera involuntaria a que Carol se sintiera cada vez más incapaz de controlar la situación y carente de cualidades como madre y, por tanto, cada vez más resentida contra Gary.

Para prestar ayuda, facilitar el desarrollo y ejercer control social ¿hace falta el dominio de conocimientos y destrezas o basta con el sentido común y la buena voluntad?

Durante muchos años, el público en general y los mismos profesionales del trabajo social han discutido acerca de si sólo el sentido común y la experiencia personal bastan para realizar muchas de las cosas que hacen los trabajadores sociales (PAYNE, 1996). Nuestra opinión es que el trabajo social desarrolla actividades especializadas y complicadas, que examinan los Capítulos VII, VIII y IX. Aquí, nos limitaremos a identificar la naturaleza de la pericia necesaria a través de la historia de Carol.

- Carol y la trabajadora dedican cierto tiempo a compartir información. Para hacer esto de forma intencionada, se debe poder establecer una relación de confianza, sobre todo en las situaciones en las que una o más personas tengan razones para ser suspicaces, si no hostiles. La trabajadora debe ser capaz de demostrar que ella y los compañeros de su equipo comprenden los apuros de las otras personas: "ven el mundo como lo ven ellas". También deben conocer las obligaciones reglamentarias, los servicios que la organización puede prestar y los recursos potenciales que puedan obtenerse de todos los aspectos de la comunidad, y ser capaces de comunicar todo esto a las personas con las que trabajan.
- La trabajadora observa la relación que existe aquí y ahora entre Carol y Gary, y debe ser capaz de juzgar el grado de riesgo que corre Gary y comprender la naturaleza de la relación, la forma en que se ha desarrollado desde el pasado y hacer un juicio acerca de cómo es probable que se desarrolle en el futuro y cómo podría la intervención cambiar para mejor su conducta recíproca.
- La trabajadora ha comprendido y reformulado algunas dimensiones del problema para transformar lo irresoluble en tareas potencialmente realizables, para reconocer oportunidades allí donde sólo se perciben privaciones, limitaciones o desesperanza.
- La trabajadora y los compañeros de su equipo participan en diversas actividades interorganizativas y basadas en la comunidad para desarrollar recursos y conseguir que la barriada sea más fiable.

Todas estas actividades se parecen a los tipos de cosas que realiza mucha gente en su vida familiar, social y laboral habitual. Sin embargo, los trabajadores sociales, como los cantantes "profesionales", reciben un salario por su actividad: el talento, la formación y la destreza deben hacerlos mejores que muchos aficionados. Sin embargo, reconocemos que no siempre es así, porque algunos aficionados tienen, de manera natural, un talento enorme y también hay muchas maneras informales de desarrollar destrezas y conocimientos. También existen muchos estilos de cantar que se aprenden de distintas maneras, igual que hay varios enfoques para ayudar a la gente a resolver problemas. Cuando intervienen los trabajadores sociales, nosotros, el público, tenemos derecho a esperar de

ellos que su actuación se mantenga firmemente en un nivel elevado. Los trabajadores deben conducirse también de manera que satisfagan unos niveles éticos, para proteger a las personas con las que trabajan y cumplir sus obligaciones con el público al que sirven y con las organizaciones que los emplean. Según esta definición, no hay diferencia entre un ayudante casero domiciliario y un trabajador social titulado o el director de una residencia o un administrador superior. Como ciudadanos, podemos o no desenvolvernos bien al abordar problemas sociales, igual que somos capaces de cantar, aunque no tengamos obligación de ello. Los trabajadores sociales y sus jefes pueden participar en actividades que no son esencialmente diferentes de la clase de interacciones sociales usuales. En la inmensa mayoría de los casos, sólo intervienen cuando los sistemas habituales de apoyo fallan o hay que abandonarlos porque el problema se ha hecho demasiado complejo para que puedan manejarlo. No obstante, trabajadores y directores son responsables ante el público al que sirven y en cuyo nombre realizan algunas dimensiones del control social que afectan directamente a la libertad y a los derechos como ciudadanos de algunas personas. Esto les exige ser capaces de describir los componentes de su pericia y alcanzar los niveles que de ellos se esperan.

La educación para el trabajo social se funda en la comprensión teórica de la actividad, en la adquisición y el ensayo disciplinados de las destrezas prácticas y en la adquisición y actualización constante de los conocimientos relevantes. La coherencia del trabajo social no se agota en una lista de destrezas, métodos, valores y conocimientos en desarrollo. El trabajo social y su dirección se basa en unos conocimientos fundamentales y en el desarrollo de las tareas necesarias para afrontar los problemas sociales y la parte correspondiente a cada uno de los protagonistas y en las destrezas convenientes. Hay un sistema establecido de valores que rigen la forma en que los trabajadores se relacionan con los usuarios de los servicios y los cuidadores, y un código ético de conducta que guía las intervenciones en la vida de otras personas (BASW, 1996; SCA, 1989). Estos valores no sólo señalan la función del trabajo social para ayudar a las personas que están en dificultades, sino también apuntan a una larga historia de promoción del cambio personal y social.

Conclusión

En este capítulo, hemos identificado algunas cuestiones clave que abordan un enfoque holístico de la práctica y las hemos ilustrado mediante la analogía entre la naturaleza de las respuestas del trabajo social a los problemas sociales presentes en una comunidad y las respuestas de los países más "desarrollados" a los problemas sociales, económicos y políticos del mundo "en vías de desarrollo".

A continuación, trascenderemos estas metáforas del apoyo y el control y abordaremos directamente de qué manera pueden comprenderse y abordarse los problemas sociales contemporáneos mediante la reinvención de las ideas y prácticas "tradicionales" del trabajo social.

Lo haremos presentando un marco de referencia que sintetiza las diferentes tareas básicas de las que tienen que ocuparse los equipos y que describe las etapas clave de la negociación necesaria para realizar la tarea en asociación con todas las personas involucradas en los problemas sociales concretos.

1 "Registro de protección infantil". (N. del T.)

2 "El desastre de Hillsborough" se produjo el 15 de abril de 1989, en el campo de fútbol del Sheffield Wednesday, en la semifinal de la copa de la Football Association, entre el Liverpool y el Nottingham Forest, en el que murieron 95 personas, a causa de un exceso de público en las gradas y debido a los fallos de control policial, según la correspondiente encuesta judicial. (N. del T.)

3 El término inglés pinball designa la máquina electromecánica o electrónica de bolas que, una vez lanzadas, van rebotando de unas "setas" a otras, hasta acabar cayendo al cajetín en el que se guardan. El "pinball de alojamiento" refleja los rebotes o "tumbos" que van dando los niños y jóvenes problemáticos de unas instituciones a otras. (N. del T.)

4 "Comisión del ciudadano sobre el futuro del estado de bienestar". (N. del T.)

CAPÍTULO IV

Cartografiar la tarea y los procesos

Introducción

Hemos dicho en los capítulos precedentes que la práctica que se realiza en la comunidad requiere una síntesis de actividades que, con frecuencia, están polarizadas de forma artificial, e ilustramos esto comentando la distinción entre el enfoque de ayuda y el de desarrollo para abordar los problemas sociales. El cometido de los trabajadores sociales no consiste en reemplazar inadvertidamente a los sujetos interesados y ocupar un puesto central para resolver sus problemas mediante actividades de "ayuda", sino en apoyar la forma usual en que la comunidad, la familia y las personas resuelven sus problemas sociales. En este capítulo, presentamos una manera de formular coherentemente la diversidad de actividades típicas del trabajo social, y un modo de encuadrar los procesos característicos de negociación que intervienen en la construcción de asociaciones basadas en la comunidad.

La mayor parte de la asistencia social se presta a través de las asociaciones y los sistemas de apoyo que constituimos mediante nuestras relaciones personales y familiares, nuestras conexiones en el centro de trabajo, los grupos a los que pertenecemos y las organizaciones religiosas. Las actividades de trabajo social evolucionan a través de las asociaciones que se establecen entre los trabajadores asalariados y otras personas de la comunidad, incluyendo a una serie de ciudadanos y trabajadores de otras organizaciones y servicios. Los trabajadores sociales no son sino uno de los elementos participantes, a menudo sólo provisional, tanto en el nivel general de la asistencia dentro de la comunidad como en las situaciones específicas de las personas que utilizan los servicios. Aunque la tarea del trabajo social sea compleja y cambiante, es posible cartografiarla o señalizarla en términos de:

- Contenidos y resultados: las tareas clave que deben abordar los miembros de un equipo, en colaboración con otras personas, con el fin de asegurar los resultados deseados en todos los niveles de los problemas sociales concretos.
- El proceso en el tiempo: las etapas clave de la negociación a través de la cual los miembros del equipo llegan a los objetivos y métodos específicos

relevantes para abordar los problemas sociales en las políticas central, nacional y de la organización y en las circunstancias locales.

Un mapa de los contenidos del trabajo social

La historia de la familia Jones ilustra las principales áreas de actividad.

La familia Jones

La familia Jones está constituida por la Sra. Jones, su hi ja Shirley y su hijastro Colin. La Sra. Jones está en el hospital a consecuencia de una caída. Una médica del hospital, que ha hablado con Shirley, remite su caso para que se le facilite alojamiento en una residencia. Shirley y Colin han dicho que no pueden tenerla en casa. Se ha solicitado una evaluación. El trabajador se presenta a la Sra. Jones, le explica por qué interviene y le pide permiso para hablar con los miembros de la familia. El trabajador baraja la posibilidad de realizar una entrevista pormenorizada a la Sra. Jones, pe ro tras convencerse de que espera volver a casa, deciden que el trabajador compruebe qué está ocurriendo en la casa: verificar la fiabilidad de la situación del hogar de la Sra. Jones. El trabajador planea también celebrar una conversación con la Sra. Jones y el personal sanitario, con la posible presencia de Shirley y Colin, para que todos dispongan de la infor mación relativa al nivel inmediato y al potencial de movilidad de la Sra. Jones y la ayuda que pueda necesitar de día y de noche.

Durante estos primeros encuentros, el trabajador explica con sumo cuidado que él no está allí necesariamente para prestar servicios, sino para ofrecer ayuda, tras descubrir lo que quieren las personas y ver quién puede contribuir a que se satisfagan sus necesidades, siempre que se pueda; para ayudar a equilibrar unas elecciones diferentes y, a veces, difíciles que puedan hacer para alcanzar una situación sostenible. También dará información sobre los servicios que su organización y otras ponen a su disposición y sobre los criterios vigentes de selección.

Cuando se reúne con Shirley y Colin y les oye describir su situación y los acontecimientos que llevaron a la remisión, el trabajador descubre que no se trata de que no estén bien dispuestos, sino de que se sienten incapaces de afrontar las exigencias que supone el cuidado de la Sra. Jones. Saben que la Sra. Jones quiere volver a casa lo antes posible. Necesitan:

- Tiempo para ordenar sus sentimientos y lo que quieren hacer. Cuando dijeron que no podían tener a la Sra. Jones en casa, se sentían presionados por la doctora, que ha estado haciéndolo por su cuenta. Aún no han "hablado realmente de ello con la madre".
- Ayuda para poner en orden lo que quieren y lo que, con sentido realista, pueden ofrecer a la Sra. Jones, porque tienen sentimientos muy encontrados.
- Que, al menos durante parte del día, la Sra. Jones no esté con Shirley. La Sra. Jones, que es una mujer gregaria, necesita compañía. Colin no quiere que esto lo haga siempre Shirley. Shirley siente que necesitará tomarse algún descanso de las tareas de asistencia para evitar dañar aún más sus relaciones con su madre y con su marido.

Hasta esta fase, la participación del trabajador ha sido un ejemplo de:

- intervención directa: el compromiso con las personas, su familia inmediata y redes sociales para abordar los problemas que les afectan de forma directa.

El trabajador es consciente de que, si se lanza al complicado proceso de evaluar la idoneidad, de buscar y establecer los contratos para un servicio adecuado, es fácil deslizarse hacia la sustitución de los recursos que ya se hubieran utilizado hasta la remisión del caso, dejándolos de lado. Es posible que estos recursos hayan llegado al límite de su capacidad y no hayan desaparecido.

El trabajador utiliza los conocimientos que ha adquirido sobre el vecindario. Por ejemplo, sugiere que Shirley y Colin se pongan en contacto con un grupo de asistencia de la localidad. Otro miembro del equipo contribuyó a establecer este grupo, pero los componentes del mismo quieren ser más autosuficientes y el comité directivo está haciendo planes para convertirlo en una organización de prestación de servicios sin ánimo de lucro. Este desarrollo es una prioridad señalada en el plan de asistencia comunitaria del departamento de servicios sociales. La creación de este grupo es un ejemplo típico de:

- intervención indirecta: trabajo con grupos de la comunidad y otras organizaciones para abordar problemas que afecten a un conjunto de personas, incluyendo a los individuos con los que se trabaja de forma directa.

La creación del grupo exigió algunas negociaciones complejas entre un miembro del equipo del trabajador, dos enfermeros visitadores y su director, miembros de los comités directivos de dos organizaciones distintas sin ánimo de lucro de la localidad, un grupo comunitario caribeño y el propio director del trabajador. Para que la formación de este grupo de asistencia llegara a buen puerto, algunas de estas personas tuvieron que cambiar ciertas prioridades y expectativas y llegar a acuerdos que permitieran la participación de otros sujetos y el suministro de diversos recursos. En pocas palabras, fue necesario que se practicaran diversas modificaciones en cuanto a la forma de percibir y responder a algunos aspectos del problema social de las personas ancianas y sus cuidadores. El miembro del equipo de asistencia a adultos trabajaba con un pequeño grupo de cuidadores que recibían los servicios del departamento para iniciar, facilitar y seguir el desarrollo de este grupo. Las intervenciones indirectas del personal incluido en el grupo de asistencia han sido y siguen siendo de dos tipos:

- actividad de agente del cambio,
- prestación de servicios.

Actividad de agente del cambio

Éste es un trabajo orientado a llevar a efecto el cambio en las formas de relacionarse las personas entre sí que precipita o perpetúa los problemas sociales en los niveles individual, familiar, grupal y comunitario. Abarca la forma de asignar los recursos, como el tiempo del trabajador y del equipo, y el modo de acceder a él de otras organizaciones, grupos locales, personas y familias.

Si no existiera el grupo de asistencia, no se habría podido disponer de uno de los recursos que demostró su utilidad para la Sra. Jones y su familia. No podría haberse creado sólo para ellos. La inversión en el trabajo de desarrollo necesario para asegurar que los recursos estuvieran disponibles cuando se necesitaran es un aspecto tan fundamental de la tarea como cualquier trabajo directo con personas y familias y, a menudo, supone efectuar modificaciones complejas del modo en que las personas suelen abordar determinados problemas. El trabajo social no se limita a administrar y conservar los recursos actuales; requiere el apoyo a los recursos existentes, su recreación y la creación o el encargo de recursos nuevos para satisfacer las necesidades nuevas y en desarrollo de la comunidad. En la actualidad, en el Reino Unido, las organizaciones de asistencia social están desarrollando su planificación estratégica, contratando y encargando funciones, dado que una proporción creciente de la prestación directa de servicios corre a cargo de los sectores privado y voluntario. Las fórmulas de empleo de los trabajadores son mucho más variadas que en el pasado, pues un número cada vez mayor está siendo contratado directamente por personas discapacitadas en calidad de asistentes personales. La planificación del objetivo de una contribución específica, la de las organizaciones propias y ajenas y la de las actividades comunitarias se convierte en una tarea fundamental.

Prestación de servicios

Este trabajo conlleva el mantenimiento de determinadas situaciones sociales, mediante la prestación de servicios, con el fin de permitir que las personas sigan viviendo en sus propios hogares o sean atendidas en residencias. Estas prestaciones sirven de complemento a los servicios de asistencia domiciliaria, para reducir los riesgos a los que están expuestas las personas vulnerables y la sobrecarga que soportan cuidadores y padres, y para evitar mayores dificultades o el ingreso innecesario y no deseado en hogares asistenciales.

El grupo de asistencia ha recibido el apoyo del departamento de servicios sociales mediante una serie de recursos facilitados por éste. Ha obtenido ayuda económica para organizar las relaciones con un servicio de "acompañamiento" a cargo de voluntarios destinado a personas ancianas muy delicadas, que no

pueden estar solas, la cesión de uso de un recinto de la administración local y cierta ayuda administrativa. El grupo ofrece un conjunto de servicios, como un centro de comidas. El apoyo a la política de reorientación de los recursos de la organización, reduciendo la importancia de la prestación de asistencia directa, provenía de la legislación y el cambio de las responsabilidades reglamentarias de la organización.

Sigue en pie la importancia del trabajo directo con la Sra. Jones. Éste se orienta al cambio. El trabajador no se responsabiliza del problema. Reconoce que son necesarios los cambios de perspectiva y de las pautas de relaciones para reconfigurar, apoyar y extender la red de asistencia. Del mismo modo, el trabajador y su organización no se responsabilizan de satisfacer todas las necesidades colectivas de los cuidadores de la zona, pero trabajan con ellos y con otros para recibir el apoyo de una red de asistencia ampliada.

El trabajador orienta a la Sra. Jones, que se queja de la pérdida de aptitud física y de independencia y recuerda muchas vivencias de la muerte de su marido. Es un trabajo directo de agente del cambio. Los cambios de las expectativas de la Sra. Jones con respecto a sí misma y a los demás y de su comprensión sobre cómo perciben otros el problema pueden ser un elemento necesario de las negociaciones que se precisan en su red para modificar la pauta de quién hace qué. Se identifican las opciones y se comentan: la asistencia en residencia o en casa con determinadas condiciones. En principio, ninguna de ellas era la opción prevista por la Sra. Jones. Como la mayoría de nosotros, ella no puede conseguir todo lo que quiere, pero sí puede mantener todo el control posible sobre lo que suceda.

Para ayudar a Shirley, el trabajador le sugiere que acudan al centro de comidas regido por el grupo de asistencia tres días por semana. La Sra. Jones admite un período de prueba y, además, acepta utilizar un servicio de baños que presta el departamento de servicios sociales. El primero es un ejemplo de servicio indirecto para la Sra. Jones, y el segundo, un servicio directo que se le presta a ella y a los cuidadores implicados. Estos servicios, en los niveles individual y familiar, tienen, esencialmente, la misma finalidad que en los niveles de la comunidad y de la organización. El apoyo político [Carers (Recognition and Services) 1996 Act] [1] al derecho de los cuidadores a una evaluación y unos servicios aparte reconoce su importancia fundamental en la vida de las personas a las que ayudan, el papel que desempeñan como columna vertebral de la asistencia en la comunidad y el valor de aprovechar las pautas usuales de asistencia, en vez de reemplazarlas.

El grupo de asistencia ayuda indirectamente al equipo de servicios sociales a mantener a las personas en la comunidad. La prestación directa de servicios a personas como la Sra. Jones consigue el mismo fin. La unidad de evaluación es la situación social en su conjunto y, al mismo tiempo, este enfoque satisface los

requisitos formales de unas evaluaciones independientes de la Sra. Jones, como usuaria de los servicios, y de Shirley, como cuidadora.

La importancia del proceso y el tiempo

Podríamos continuar la historia de la familia Jones, describiendo las diferentes intervenciones y planes que deben realizarse, dado que los cambios que se produzcan en la contribución o en las circunstancias de una persona tienen repercusiones en las demás y en los servicios que intervengan. Sea de manera implícita o explícita, ha de celebrarse la negociación con todas estas personas para supervisar quién está haciendo qué y quién está preparada para hacer qué y en qué circunstancias. A menudo, estas negociaciones son complejas y muy detalladas. El hecho de no dedicarles suficiente tiempo o el de no asistir al proceso puede llevar a unos planes que no sean fiables o a unos servicios que hagan poca cosa, sean irrelevantes o, incluso, empeoren la situación. La Sra. Jones, Shirley y Colin estarán directamente involucrados en algunas de estas relaciones, a medida que se desarrollen en el tiempo, e indirectamente en otras, pero deben participar en todas las conversaciones en las que intervenga el trabajador o, al menos, mantenerse al tanto de ellas. A veces, las circunstancias de las personas cambian en períodos de tiempo muy cortos, lo que puede hacer necesarias nuevas actividades del agente del cambio, tanto directamente con la Sra. Jones, como con su familia inmediata. Las relaciones de la familia con los trabajadores de organizaciones pueden alterarse, lo que supondrá cambios en los servicios prestados de manera directa o indirecta por el equipo de trabajo social. Lo que ocurra en esta familia y en otras situaciones como la suya puede traducirse en la identificación de otros problemas sociales que requieran un trabajo de desarrollo a largo plazo en la zona, el encargo de nuevos servicios o la reformulación de los existentes con el fin de satisfacer nuevas necesidades y expectativas.

Esta cantidad de detalles que se mezclan e influyen unos sobre otros puede acabar confundiendo y abrumando. Es fácil que el trabajador pierda la perspectiva de conjunto, sin que el árbol le deje ver el bosque, a menos que utilice herramientas prácticas, como el mapa para cartografiar las diferentes formas de actividad realizadas con el fin de organizar la ayuda disponible para la Sra. Jones.

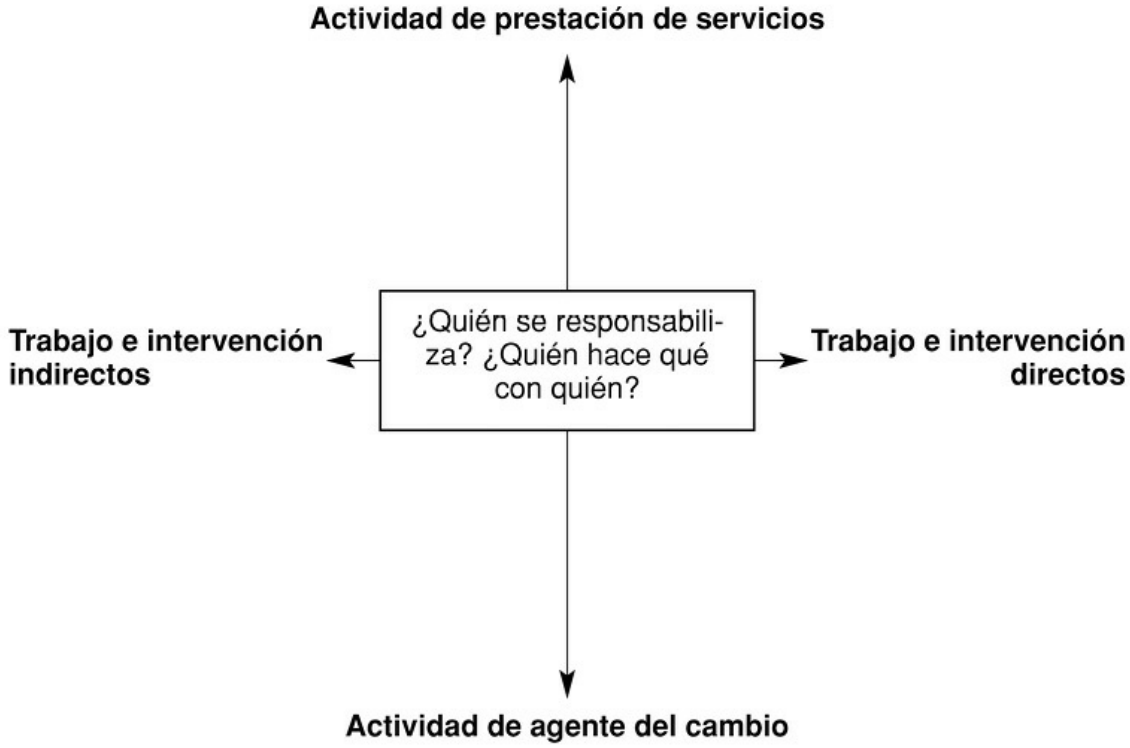


Figura 4.1. *Mapa de contenidos de las tareas del trabajo social.*

Aunque en este momento no fuese adecuado para la Sra. Jones, el equipo también había iniciado actividades de agente del cambio con las asociaciones locales de residencia, por ejemplo, que se orientaban hacia el alojamiento con apoyo asistencial, y con un grupo privado de atención a domicilio, para ofrecer, con flexibilidad, asistencia para el descanso de los cuidadores, así como el trabajo conjunto con el grupo de atención primaria, para promover la salud de los ancianos de la comunidad.

El contenido de la tarea utilizando el mapa

El diagrama es un mapa, no un eje a lo largo del cual puedan medirse las cosas: no hay un "continuo" desde la "actividad de agente del cambio" a la "prestación de servicios". Un mapa es un instrumento para encontrar nuestro camino. Se abstraen las características, se ponen símbolos y se marcan para dar "pistas" para planear un recorrido o situar la posición de una característica en relación con otra. Cuando se utiliza el mapa, hay que tener en cuenta otras diversas cuestiones importantes, para analizar el trabajo social y la actividad de los servicios sociales.

Es igualmente necesario el trabajo en cada uno de los cuadrantes

La política y la práctica al uso están marcadas por la importante tensión entre las estrategias para solucionar las necesidades más apremiantes y las preventivas que se orientan a facilitar, en una fase anterior, una ayuda que no estigmatice, para impedir o, al menos, retrasar el momento en que las personas ingresen en la categoría de las "más necesitadas". Sin embargo, hay pruebas que muestran la influencia positiva que supone el apoyar en una fase anterior a los cuidadores de personas con demencia (LEVIN y cols., 1998). De modo semejante, se ha descubierto que los jóvenes delincuentes que requieren internamiento fueron clasificados como niños con problemas durante los primeros años de su educación (FALSHAW y BROWNE, 1997; CROWLEY, 1998). Hemos ilustrado esta tensión en el Capítulo III, con la metáfora de las personas que caen al río y la necesidad del trabajo contracorriente. Este mapa asume que son necesarios ambos niveles de trabajo y puede utilizarse para señalar cómo se integran en la práctica.

Las decisiones respecto a dónde actuar, hacerlo mediante intervención y ayuda directas o con un trabajo indirecto de desarrollo dependerán de muchos factores, incluyendo la comprensión de las consecuencias de nuestras intervenciones. A menudo, es más fácil reflexionar sobre las cuestiones dejando de lado nuestros propios marcos de referencia y basándonos en analogías y paralelismos con respecto a otros (WATZLAWICK, 1993). Nuestra siguiente metáfora, nuestro "como si", se ha extraído de la ecología.

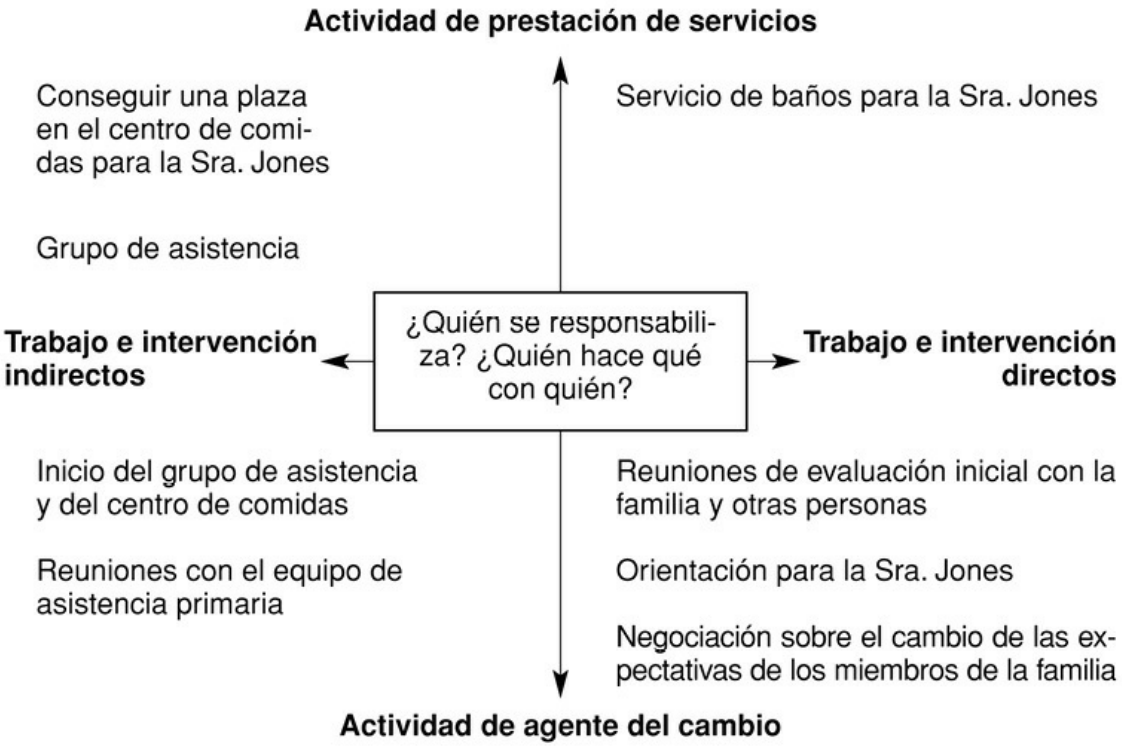


Figura 4.2. *Cartografía de las tareas específicas.*

El pulgón puede combatirse con un aerosol químico especial para plantas. Además de ser caras, esas intervenciones pueden causar sus propios problemas. Si el insecticida mata a las mariquitas que se comen los pulgones, hará falta aún más insecticida para eliminar la siguiente generación de pulgones. Nuestros conocimientos de ecología y, en concreto, las interrelaciones entre diferentes especies y su lugar en el medio han cambiado nuestra forma de intervenir en estos problemas. Podemos emprender una acción más compleja inventando nuevos insecticidas que no tengan consecuencias dañinas no buscadas o cambiar el equilibrio de las relaciones entre partes del sistema ecológico en el que se produzca el problema: podríamos introducir mariquitas en vez de utilizar insecticidas. En muchos campos, como la agricultura, se han invertido grandes cantidades de tiempo y de dinero en comprender y desarrollar soluciones a esos problemas, más de los que se dedican a la investigación y desarrollo del conocimiento de los problemas sociales.

Un modelo ecológico de la práctica del trabajo social y de las prestaciones facilita la comprensión detallada de cómo se relacionan entre sí las partes del conjunto del sistema social. Se observa un reconocimiento creciente de estas dimensiones de los problemas sociales. Por ejemplo, el enfoque divergente de la justicia con respecto a los jóvenes trata de abordar la conducta delictiva sin aumentar el riesgo de que los delincuentes se atrincheren en la conducta criminal a largo plazo, asociada con la asunción de una identidad delictiva (Children's Society, 1989). De modo semejante, la insistencia en el apoyo a la familia pretende mantener a los niños en su entorno familiar, en vez de correr el riesgo de que se incremente el daño causado por las separaciones con el agravante de "confiar a los niños a la beneficencia" (DoH, 1995; National Commission of Inquiry into the Prevention of Child Abuse, 1996). La inversión en el futuro así como en el presente, en cuanto contribución al desarrollo de la infraestructura de asistencia social de la comunidad (STATHAM, 1996; SMALE, 1996), es una prioridad para los políticos, los legisladores y los directores ejecutivos.

El trabajo en un cuadrante del mapa influirá en el trabajo en los otros cuadrantes

Es inevitable que el trabajo en un cuadrante tenga consecuencias para la actividad en los demás, y los directores y trabajadores tienen que ser capaces de decidir la mejor forma de distribuir los recursos y dividir la actividad, con el fin de maximizar el impacto en la totalidad de la tarea.

Los equipos que reconocen la importancia de su trabajo en los cuatro cuadrantes del mapa supervisarán sus **intervenciones directas,** tanto en relación con los clientes individuales y sus familias como con la totalidad de su

trabajo directo, y la relación entre los dos. En 10 familias de un equipo, un problema estaba constituido por los abusos sexuales. La supervisión se realizó en el nivel de cada familia, pero también incluía la inspección de estas familias como grupo y en relación con otras poblaciones. Estas actividades pueden proporcionar información fundamental de los cambios que sean necesarios para prestar apoyo a grupos específicos, como las familias de minorías étnicas (BERNARD, 1994, 1997). El equipo supervisa también sus **intervenciones indirectas:** su trabajo de desarrollo "contracorriente", preventivo, como recurso y comunitario. Éste conlleva actividades destinadas a mejorar las relaciones de trabajo con otras organizaciones, trabajadores y proveedores de servicios. Los directores tienen el cometido de conocer lo que sucede en esas áreas de tareas, tanto desde dentro del equipo como desde otras organizaciones involucradas en el trabajo directo. Los equipos que han adoptado este enfoque lo creen esencial para elaborar estrategias de gestión de la carga de trabajo, en comparación con el simple recuento del número de casos tratados, a fin de medir el tiempo disponible de cada persona y las necesidades de personal del equipo (LAW, 1989). Para desarrollar de forma satisfactoria planes y proyectos en los que intervengan grupos de la comunidad u otros servicios y organizaciones, hay que distribuir explícitamente el personal y el tiempo de gestión (CROSBIE y VICKERY, 1989). Algunos departamentos de servicios sociales han implementado los cambios propuestos en la National Health Service and Community Care Acti[2] (1990), creando unidades locales de planificación y comisión para centrarse en estas áreas de trabajo, como medio de impulsar sus funciones de planificación estratégica en la administración local y con el servicio de salud.

El trabajo seguirá adelante en los cuatro cuadrantes a la vez

Se corre el riesgo de que el trabajo del personal o de la organización en su conjunto se concentre en un cuadrante a la vez, sin integrar el trabajo ejecutado en los cuatro cuadrantes, con independencia de que se realice en el equipo o lo ejecuten los directores, organizaciones colaboradoras y proveedores de servicios. No es raro descubrir que los trabajadores y directores que siguen una orientación individual definan el trabajo directo como el "auténtico trabajo" y consideren periféricas o, incluso, irrelevantes las demás tareas. Las áreas indirectas de práctica se consideran, cada vez más, como partes del trabajo de primera línea o de dirección intermedia (LEVIN y cols., 1994), pero, para que sean eficaces y evitar un enfoque fragmentario, todos han de responsabilizarse de ellas. La segmentación de la tarea puede ir más allá. La tendencia a establecer alianzas con una persona del entorno de un niño, en detrimento de las demás implicadas (PARKER, 1996) puede hacer las cosas más manejables, pero desfigura

inevitablemente el cuadro de la vida de las personas con las que trabajamos y los recursos que tienen o a los que necesitan acceder. La historia de Carol y la de la familia Jones ilustran la importancia de disponer de un marco de referencia que tenga una visión más amplia de la práctica. La eficacia de la división de trabajo se basa en el modo en que se coordinan las aportaciones especializadas. Desde esta perspectiva, el trabajo social no es una tarea individual en mayor medida que un problema social sea una condición individual.

Los cambios de las percepciones de la situación cambiarán la ubicación del trabajo

Un trabajador puede comenzar realizando algún tipo de trabajo directo, como orientar a un progenitor sobre la conducta de su hijo, pero es posible que, en el proceso, llegue a preocuparle hasta tal punto el cuidado del niño que le parezca necesario pasar a la prestación directa de servicios en forma de iniciar los procedimientos de asistencia que faciliten al niño unos cuidados alternativos. Para el trabajador y su director, es fundamental tener en cuenta que es probable que el trabajo relevante para una situación concreta se desarrolle en todos los cuadrantes al mismo tiempo. A menudo, diferentes organizaciones emprenden los trabajos a distintos niveles sin relacionarse entre ellas. Es notoria la dificultad de alcanzar y mantener un trabajo conjunto interorganizativo (Audit Commission and SSIi[3],1997). Los planes de asistencia comunitaria y de servicios a los niños, seguidos hasta el nivel de la práctica, deben constituir un medio para centrarse en la totalidad de la tarea en el campo de los servicios sociales, y no de manera primordial en las competencias y prioridades concretas de una única organización, como las políticas de seguridad de la comunidad y de justicia juvenil. Una tarea consiste en identificar los bloques que pueda haber para utilizar con flexibilidad los recursos, incluyendo los presupuestos, entre las organizaciones, con el fin de reunir los medios necesarios para abordar un problema social concreto en la comunidad local.

El trabajo del equipo de Canklow en el Rotherham's Social Services Department de Yorkshire (Inglaterra) ilustra el empleo satisfactorio de este punto de partida (EASTHAM, 1990). El equipo se dio cuenta de que un elevado porcentaje de los niños remitidos para que recibieran asistencia procedía de una gran urbanización de viviendas de alquiler subvencionado y de propiedad pública, que albergaba un porcentaje relativamente pequeño de los niños del término municipal. Empezaron por mejorar las relaciones con los residentes y con otras organizaciones y averiguando cómo podían establecer colaboraciones para dar una respuesta más eficaz al elevado nivel de remisiones. Se proporcionaron recursos a los grupos comunitarios y a otras organizaciones de la urbanización que facilitaban

instalaciones de apoyo y alternativas a las actividades de alto riesgo. Otras intervenciones indirectas en cuanto agentes del cambio establecieron relaciones con las familias de muchos miembros y con entornos comunitarios más amplias, animando a las personas a ayudar a quienes, en caso contrario, hubieran estado sujetos a remisión.

La tarea exige trabajar en equipo

La unidad más pequeña que puede emprender la tarea completa es el equipo y no un trabajador individual. La tarea completa puede consistir en todos los problemas sociales de una determinada localidad, todos los problemas sociales relacionados con cierto grupo de usuarios o el problema social completo de una familia y una red social determinadas, como los Jones. Con independencia de la escala de la tarea completa, esto siempre exigirá una respuesta de equipo.

Se reúnen grupos de trabajadores para colaborar con un objetivo determinado. Estos equipos pueden abarcar un ámbito geográfico, por ejemplo, para tratar todos los problemas de protección infantil de una determinada localidad, o todos los problemas de justicia juvenil de un término municipal concreto; o pueden ser equipos constituidos para abordar diferentes problemas sociales en una localidad o comunidad dada. Por regla general, los miembros del equipo dominan destrezas y conocimientos diferentes —"mezclas de destreza" se les llama con frecuencia—, necesarios para la tarea que tengan entre manos. En la justicia penal, por ejemplo, el equipo puede estar formado por el funcionario de vigilancia de la libertad condicional, un psicólogo, ex delincuentes, un educador de adultos y personal de apoyo administrativo.

Definimos un **equipo** como "todas las personas necesarias para realizar una tarea". Hay:

1. Equipos de agencia: Esta definición alude a los trabajadores agrupados en torno a un director o líder de equipo que constituyen sólo uno de los equipos en los que pueden participar los trabajadores.

2. Equipos múltiples: Están constituidos por trabajadores que son miembros de otros equipos reunidos para realizar una tarea determinada : unos durarán un tiempo limitado, mientras que la competencia de otros se extenderá durante un plazo más largo. Les hemos denominado equipos "múltiples" porque sus integrantes son de procedencias diversas. A menudo, carecen de una estructura clara de dirección e incluyen a personas sobre las que el coordinador no tiene autoridad directa, a quienes, en último extremo, no puede obligárseles a emprender acciones o facilitar recursos. Sus integrantes pueden ser miembros de:

- equipos interorganizativos o interprofesionales;
- comisiones de dirección de la comunidad local;
- grupos para una comunidad más segura;
- equipos de regeneración de la comunidad;
- proveedores de paquetes de asistencia.

En el caso de la Sra. Jones, el equipo es:

- Shirley y Colin;
- el trabajador social;
- el trabajador de la asistencia social (baños);
- el grupo de asistencia;
- el trabajador de apoyo al grupo de asistencia;
- la Sra. Jones;
- el médico de cabecera;
- el conductor voluntario;
- el trabajador social del hospital;
- la enfermera de la comunidad.

El trabajo en equipo es algo así como la cesión del testigo en una carrera de relevos. Si los miembros del equipo no consiguen hacer unos relevos fluidos y eficaces, sincronizados y completamente entendidos por todos y cada uno de los miembros, no lo harán bien, con independencia de la velocidad de la carrera de cada individuo. La comprensión y la coordinación, por no hablar de la dirección de esos equipos, suponen el control constante de las tensiones entre esas relaciones. El trabajador intervendrá en múltiples equipos de este tipo, bien como líder o como coordinador o como miembro. A veces, se llama a quienes participan en esta serie de roles "iniciadores de red", para destacar la necesidad de que alguien dedique tiempo y energía a iniciar y mantener la red existente, ampliada o construida en torno a estas situaciones (SMALE, 1996).

La distribución de responsabilidades

La distinción crítica entre la prestación de servicios y la actividad de agente del cambio radica en quién se responsabilice de qué. La actividad de agente del cambio supone no responsabilizarse, de forma deliberada, del problema ni de su solución: para el agente del cambio, la tarea consiste en trabajar con otras personas, ayudándoles a realizar el cambio. El trabajador se responsabiliza de facilitar los procesos de cambio, pero no del contenido de las decisiones tomadas, de los servicios prestados ni de la asistencia y el control continuos de las personas.

El cambio puede predecirse a través de la mediación de los conflictos de percepción, expectativas e intereses entre personas que subyacen a muchos problemas sociales. Con frecuencia, los conflictos se centran en las cuestiones de quién se responsabiliza de qué en una red social, a cuyos juicios y perspectivas

se otorga o debe otorgase prioridad, y qué autoridad reglamentaria tienen en estas negociaciones el trabajador social y otras personas implicadas. Las actividades características de un agente del cambio, descritas en los Capítulos IX, X y XI, son la negociación, la persuasión, la educación, la concienciación, la resolución de problemas, el suministro de recursos y la puesta en común de información.

La prestación de un servicio directo supone reconocer y aceptar cierta responsabilidad con respecto a un problema y su solución

Esto significa proporcionar algo para contribuir a resolver el problema, a menudo manteniendo el statu quo o impidiendo un mayor deterioro en la situación de una persona. Un ejemplo claro de esto es el procedimiento legal mediante el que las autoridades locales asumen la custodia de un niño que haya sido maltratado o que se considere que está en peligro de serlo. El personal de la administración local asume la responsabilidad de ejercer una función de suplencia o complementaria, proporcionándole los cuidados que precise. Los niños están bajo la custodia pública (UTTING, 1991) y la administrador local es el padre corporativo y, en cuanto tal, responsable de garantizar que reciban una asistencia educativa, sanitaria y social suficiente y estén a salvo de malos tratos (UTTING y cols., 1997; KENT, 1997).

A menudo, las dimensiones de agente del cambio y de prestación de servicios se solapan

En la actualidad, la mayoría de los discursos sobre la actividad del trabajo social asumen implícitamente que, en esencia, su tarea consiste en prestar o disponer la prestación de servicios. Esto oscurece las muy significativas dimensiones de control social, de resolución de conflictos y de proceso que tiene el cometido del trabajo social. La formulación de ese cometido primordialmente en términos de "evaluar las necesidades individuales y obtener los servicios que satisfagan esas necesidades" puede hacer invisible gran parte de la actividad del trabajo social al no ser una simple prestación de servicios (KEARNEY, 1995; PLATT, 1995; ROWLINGS, 1995). Hay muchas formas de abordar los problemas sociales diferentes de la prestación o encargo de servicios directos.

La cartografía de los contenidos del cometido global —las principales áreas de actividad que configuran una respuesta coherente a los problemas sociales— es una característica clave de un enfoque holístico o ecológico. Otra está constituida por unos determinados procesos sociales e interpersonales que aseguran que el trabajo de los miembros del equipo sea coherente con otros intervinientes clave

y se efectúe en colaboración con los usuarios de los servicios y otros trabajadores y organizaciones. El apartado siguiente destaca un mapa de las etapas fundamentales del tiempo de negociación y renegociación que deben dedicar los trabajadores para definir y redefinir el problema y sus posibles soluciones, en colaboración con todos los demás actores clave.

Cartografiar el proceso del trabajo social en el tiempo

Introducción: La espiral de las negociaciones

Aunque el proceso sea algo que casa mal con la insistencia en unos resultados mensurables, las personas que utilizan los servicios los valoran mucho (HARDING y BERESFORD, 1996). Esto significa que los servicios y la práctica centrados en los usuarios tienen que disponer de los recursos para identificar las etapas de ese proceso y los medios necesarios para analizarlas y revisarlas.

El mapa del proceso adopta la forma de una espiral, que representa unas actividades continuas y recurrentes que se solapan a causa del carácter cíclico de la resolución de problemas sociales. Los trabajadores son conscientes de que tanto ellos como las personas que utilizan los servicios están involucrados en unas actividades recurrentes. Con este grado de complejidad, es fácil sentirse a merced de los acontecimientos. En un momento, todo está tranquilo; en el siguiente, todo es una pura avalancha; pero este proceso puede analizarse y estructurarse para apoyar la práctica. Los componentes que contribuyen a estos cambios son:

- el desarrollo físico y humano;
- el paso del tiempo, a veces durante períodos muy largos para los jóvenes confiados al sistema de asistencia, por ejemplo, o para las personas, familias, grupos y comunidades en los que hay problemas crónicos y recurrentes;
- las etapas de las enfermedades o condiciones perjudiciales progresivas;
- las actitudes públicas hacia unas conductas determinadas;
- condiciones sociales y económicas;
- la base de valor de las políticas sociales.

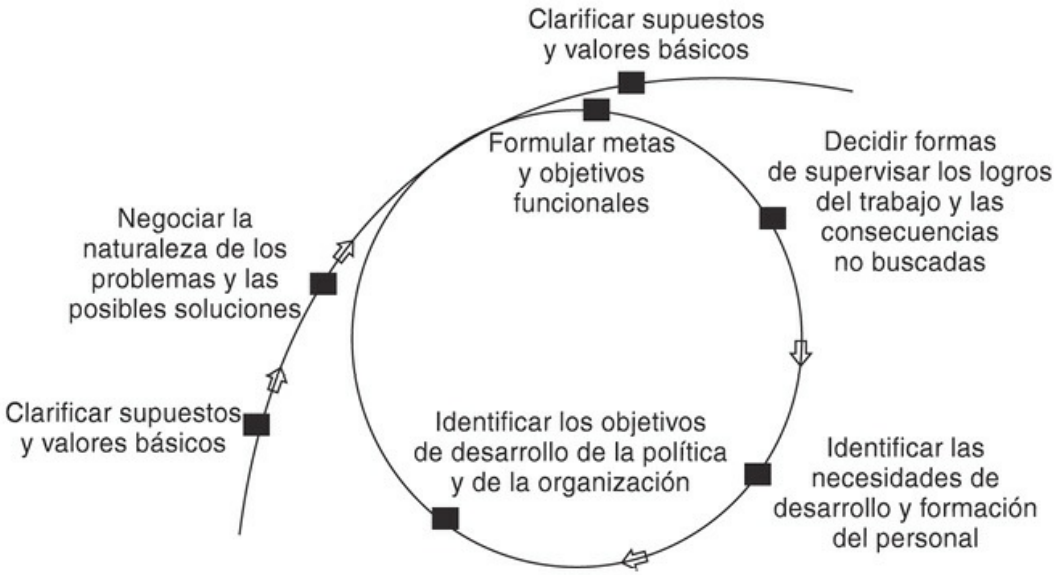


Figura 4.3. *La espiral de las negociaciones.*

La espiral de las negociaciones: El mapa del proceso

El mapa del proceso señala los pasos básicos dados por un grupo de personas para negociar y renegociar las definiciones del problema de que se trate y sus posibles soluciones. En este caso "negociación" significa "resolver mediante el diálogo y el acuerdo" y "superar o atravesar un obstáculo" (Shorter Oxford English Dictionary, 1980) [4]. La resolución de problemas en colaboración consiste en involucrar a todos los actores clave en las decisiones sobre quién deba hacer qué cosas y para quién, y en superar los conflictos de percepciones e intereses mediante el diálogo y el acuerdo, tanto en la asistencia social como en el trabajo de control social. El mapa de contenidos es un cuadro plano, bidimensional, que permite a los trabajadores cartografiar el terreno. El mapa del proceso constituye una herramienta para describir los puntos clave del trayecto que debe seguirse a través de ese terreno en el tiempo.

La imagen o la metáfora de la espiral del cambio no es rara. Por ejemplo, David KOLB (1984) describe un ciclo de aprendizaje que siguen las personas para abordar los problemas; Charles HANDY (1990) llamó a este ciclo "la rueda del aprendizaje", con las cuatro fases de decidir, hacer, reflexionar y conectar, por las que vuelve a pasarse a medida que el aprendiz cierra el ciclo; Giles DARVILL (1997) utiliza esta imagen para describir cómo pueden los trabajadores y sus jefes desarrollar nuevas formas de trabajar "rompiendo" las pautas circulares establecidas. De modo semejante, muchos lectores estarán familiarizados con las ideas de la práctica reflexiva y del profesional reflexivo (SCHON, 1983) y

reconocerán la congruencia entre la idea de la "reflexión en la acción" y los procesos de negociación que destacamos aquí. En nuestra utilización de la metáfora, destacamos el carácter espiral de los procesos circulares de cambio: podemos pasar varias veces por las mismas fases, pero, si se ejecuta el trabajo adecuado en cada fase, estas circulaciones también provocarán un progreso, como en una espiral. Además, destacamos que son los equipos o las redes de personas quienes negocian su paso por las fases de la espiral y no los individuos, y que hay que tener en cuenta esta complejidad.

En este punto, conviene revisar los supuestos que comparten el mapa de contenidos y la espiral del proceso. Ambos asumen que:

- La resolución de problemas sociales requiere un enfoque de equipo que, por regla general, supone una mezcla de destrezas y organizaciones, porque ningún trabajador individual ni organización puede emprender esta espiral continua de negociaciones como tampoco podría abarcar todo el terreno.
- Los equipos están compuestos por las personas necesarias para ejecutar la tarea, que incluyen a usuarios de los servicios, cuidadores y personas clave de la comunidad local. Es probable que la composición de los equipos cambie con el tiempo, a medida que varíe la tarea, y tenderá a romper los límites entre organizaciones y entre las personas que utilizan, prestan, encomiendan o inspeccionan los servicios.
- Cada persona tiene su parte que desempeñar junto con otros miembros de los equipos de la organización o interorganizativos y todas las demás personas con quienes trabajen.
- Los límites entre las organizaciones y otros sistemas sociales se traspasarán y romperán de manera continuada, sobre todo cuando los apoyos para esta actividad sean insuficientes, inadecuados o poco funcionales.
- Los cambios negociados pueden comenzar en cualquier fase y requieren el inicio de actividades que sigan la espiral, sin que tengan que guardar los pasos lógicos y sucesivos señalados.

Una característica esencial de los problemas sociales es que hay metas, premisas, prioridades, prácticas de trabajo e intereses en conflicto entre las diferentes personas implicadas en su formación y posible resolución. Esto subraya la necesidad de un marco de referencia que englobe todo el conjunto de relaciones. Éstas pueden establecerse entre los trabajadores sociales y el público al que prestan servicio o dentro de sus propias organizaciones: entre ellos mismos, los usuarios de los servicios, otros ciudadanos, otros trabajadores de los servicios de salud, educación, ocio, vivienda, seguridad social, en organizaciones de proveedores, incluyendo a quienes se encuentran fuera de los límites de los servicios sociales tradicionales, como el transporte y el medio ambiente.

El mapa de procesos es una forma de hacer explícito y visible el proceso de negociación continua que se desarrolla para identificar las distintas percepciones del problema y su posible tratamiento, intentando resolver conflictos de intereses, expectativas y conductas. Con frecuencia, al hacer que estos conflictos sean más patentes y explícitos, constituirán un prerrequisito necesario, aunque no suficiente, del diálogo sincero, la renegociación y los cambios de las pautas de asistencia o la modificación de las conductas inadecuadas y antisociales.

El trabajo desarrollado con los Applemore nos brinda un ejemplo de proceso.

Peter y los Applemore

David y Jane son una pareja que tienen cerca de 40 años. Llevan casados varios años, siendo el segundo matrimonio de Jane. Carol y Wayne, los hijos del primer matrimonio de Jane, viven con ellos. David y Jane son los padres de la familia de acogida de Peter, un chico de 14 años que había vivido previamente con diversas familias de acogida. Peter le dijo a un profesor que David había abusado sexualmente de él.

Tras las investigaciones iniciales, retiraron de inmediato a Peter del hogar de acogida y lo llevaron a una residencia especializada para chicos. David fue detenido por la policía, en espera de nuevas investigaciones. El equipo conjunto de policía y trabajo social negoció con David y Jane para que David fuera a vivir con unos familiares durante la investigación y el juicio. Más tarde, David fue declarado culpable, sentenciado a un corto período de prisión y después comenzó a asistir a un grupo terapéutico para delincuentes de este tipo, dirigido por una organización especializada de voluntarios.

El conjunto de tareas que se estén realizando en cualquier momento puede cartografiarse sobre los dos ejes del mapa de contenidos, por ejemplo:

- trabajo e intervención directos: para proteger a Peter y a los demás niños de la familia, facilitar información sobre los procedimientos de protección de éstos, para promover el cambio de las relaciones entre distintos miembros de la familia y otras personas; para ayudar a diferentes actores a abordar los resultados de cambios imprevistos que les impongan las condiciones reglamentarias;
- prestación directa de servicios, como la asistencia en una residencia, que reemplace la proporcionada por la familia de acogida;
- cambio indirecto y actividad de desarrollo del personal del servicio de seguimiento de la libertad condicional, facilitando la formación y el trabajo de la organización no gubernamental que se ocupa de los delincuentes sexuales a la que comenzó a acudir David;
- servicios indirectos, prestados por el hogar del sector independiente a Peter y por el grupo a David.

La cartografía de los contenidos es una forma de analizar una parte de la tarea, pero no contempla la escala cronológica ni la forma en que estas actividades cambiarán con el paso del tiempo ni los procesos mediante los que todas las personas involucradas tendrán que negociar los cambios de tareas y actividades.

Etapas de la espiral de las negociaciones

Las negociaciones entre los actores clave atraviesan ciertas etapas también clave. Muchos de los parámetros de estas negociaciones estarán fijados por la ley, el reglamento, la política social y los procedimientos de la organización. Algunos estarán muy influidos por la costumbre y la práctica locales, por "cómo se hacen aquí las cosas" (MARSH y FISHER, 1992) y por lo que acepta "la gente de por aquí". Éstos no podrán negociarse caso a caso, pero pueden cambiar con el tiempo. Cualquier intervención con personas como David, que actúa "como si" rechazara de manera intencionada las normas socialmente aceptadas, supone tratar de negociar con él, y con otras personas como él, cómo han de vivir en el contexto de las normas sociales vigentes. Las etapas principales de la negociación y la renegociación incluyen los cuatro cuadrantes del mapa de contenidos en el tiempo y son:

1. Clarificación de las premisas y valores básicos.
2. Negociación de la naturaleza de los problemas y de las posibles soluciones, mediante la consulta con todos los usuarios de los servicios.
3. Establecer metas y objetivos específicos y descubrir quién tiene que hacer qué.
4. Señalar formas de supervisar los resultados con respecto a todos los implicados, incluyendo las consecuencias no buscadas.
5. Identificar las necesidades de desarrollo del equipo y el personal.
6. Identificar los objetivos de desarrollo político y organizativo.

Etapas de la espiral de las negociaciones

1. Premisas y valores básicos sobre:
- relaciones sexuales entre adultos y niños;
- cómo hay que castigar a los delincuentes y cómo los trata la comunidad;
- las personas que conocemos, con las que vivimos y a las que amamos;
- los puntos de vista políticos y públicos sobre el abuso sexual y cómo deben abordarse los abusos (quién abusa, por qué y qué debe ocurrirles);
- el tipo de cuidados más adecuados para los niños que viven lejos de sus padres;
- los poderes de los trabajadores sociales y cómo se utilizan;
- qué conocimientos, destrezas y métodos son adecuados;
- quién tiene la responsabilidad de garantizar que los niños estén a salvo de abusos y

daños;
- la función del trabajador social y su sistema de valores.

2. Naturaleza de los problemas y posibles soluciones:
- investigar si Peter es o no víctima de abusos;
- reconsideración de por qué está Peter en una familia de acogida, en primer lugar, y cuáles deben ser los planes a largo plazo para él;
- señalar los problemas para que Jane conserve a sus hijos juntos;
- identificar las mejores fuentes de apoyo para Jane y los niños para dominar sus propias reacciones y las de los familiares, amigos, la escuela y los empresarios;
- identificar las causas y cambiar las opciones para los perpetradores de abusos sexuales;
- cómo asegurar la cooperación eficaz con organizaciones colaboradoras y el acuerdo sobre un plan de acción inmediata;
- cómo hacer que la responsabilidad de mantener a los niños a salvo de abusos y daños sea de todos y cada uno.

3. Metas y objetivos específicos: quién tiene que hacer qué:
- completar la encuesta y el plan de acción subsiguiente;
- prestar apoyo emocional a Peter, Jane y sus hijos;
- mantener unidos a Jane y a sus hijos, proporcionando a David alojamiento y apoyo alternativos;
- investigar, de acuerdo con la política acordada, la acusación de abuso;
- elaborar un plan de trabajo a largo plazo con Peter, Jane y sus hijos, incluyendo el reingreso de Peter en la escuela y la vuelta de Jane a su trabajo;
- proporcionar a Peter ayuda especializada y alojamiento;
- impedir o reducir la probabilidad de que David abuse de otros niños.

4. Supervisar la culminación de la tarea y las consecuencias imprevistas:
- las acciones y los resultados de las intervenciones de los trabajadores y el personal colaborador;
- las acciones, respuestas de los niños y los resultados para los niños y los jóvenes, las familias y los parientes;
- las vivencias de Peter, David, Jane y sus hijos acerca de las intervenciones;
- intervenciones directas e indirectas: en relación con las familias y los niños que han padecido los abusos, en concreto, y de sus familias y perpetradores en cuanto población;
- las políticas, acciones y prestaciones que puedan impedir los abusos de niños o apoyar a los niños y familias que los hayan experimentado.

5. Necesidades de desarrollo del equipo y del personal:
- las destrezas y conocimientos adecuados para llevar a cabo el trabajo;
- prestar apoyo al personal cuando lleva a cabo trabajos estresantes y complejos;
- facilitar foros para los usuarios de los servicios y los cuidadores para que pongan en común sus experiencias con los trabajadores y participen en la formación en todos los niveles y con otras organizaciones;
- proporcionar foros interorganizativos y multidisciplinarios, que promuevan la comprensión mutua y una práctica y políticas conjuntas;
- garantizar que el personal actualice con regularidad sus conocimientos y se mantenga al día en cuanto a sus destrezas, métodos y desarrollos, incluyendo el trabajo multidisciplinario.

6. Objetivos de desarrollo político y organizativo:
- cumplir las responsabilidades reglamentarias;
- trabajar con otras organizaciones y grupos locales para garantizar que estén dispuestos todos los medios de apoyo a los niños y jóvenes que hayan sido objeto de abusos y sus familias y para tratar o controlar a los perpetradores cuando se les acuse de abusos y cuando hayan ocurrido;
- garantizar que los agresores tengan más acceso al tratamiento;
- identificar los medios directos e indirectos disponibles en el lugar y en la región;
- promover acciones de formación y desarrollo que se adapten a grupos identificados en relación con distintos niveles de prevención;
- investigación sobre los éxitos o fracasos del tratamiento a los agresores sexuales;
- políticas y procedimientos de seguridad de la comunidad con respecto a los agresores sexuales convictos.

Supuestos básicos y valores

El trabajo social está caracterizado por valores y premisas enfrentados, en los niveles individual y familiar, y en los organizativos y políticos. La facilitación del diálogo en este campo discutido es una dimensión esencial de la tarea. En nuestro ejemplo, los miembros del equipo entablan un diálogo con un conjunto de personas que trabajan con la familia Applemore. Estos diálogos no son abiertos sin restricción, ya que gran parte del marco de referencia de la intervención ya está configurado por el estatuto, las políticas y procedimientos de los empleadores que contratan al personal y los contribuyentes y sus representantes que, en último término, sancionan y dotan de recursos a los servicios sociales. Cuando está en juego el control social, estas premisas y valores intervienen directamente y con fuerza en las interacciones de los trabajadores con Peter y los miembros de la familia. Todos ellos prescriben los componentes esenciales de los valores que intervienen en el trabajo con la familia Applemore.

La consecuencia es que la negociación de las premisas y valores básicos no sólo informa el trabajo con la familia Applemore, sino que, a menudo, constituye gran parte de la tarea principal de facilitar el cambio. Para los Applemore, las principales áreas de los supuestos y valores básicos que se negociaron eran:

Relaciones entre niños y adultos: Primero Peter y, después, las acciones del maestro, la policía, los jueces y el trabajador social y, más tarde, sus compañeros y los trabajadores del grupo terapéutico comenzaron a poner en entredicho la premisa básica de David de que su conducta era una actividad aceptable, si se mantenía en secreto. Todas estas posturas críticas contribuyeron a la renegociación de las premisas básicas de David respecto a los límites de las relaciones sexuales, la naturaleza del problema dentro de la familia y las

diferentes funciones y responsabilidades de las personas.

Supuestos acerca de las personas que conocemos y amamos: En la etapa de investigación, la premisa básica de Jane era que su marido no podía haber hecho aquello de lo que se le acusaba. Furiosa, intentó negociar esta percepción con Peter y los trabajadores que participaron en las primeras fases del proceso de investigación. Posteriormente Wayne, su hijo, habido en su matrimonio anterior, dijo que él también había padecido los abusos de David y esto cambió las premisas básicas de Jane sobre David y la naturaleza y finalidad del interés del trabajo social por su familia y, en consecuencia, su capacidad para participar en las fases posteriores de la espiral de negociaciones.

Supuestos acerca de las responsabilidades de las organizaciones: Distintos miembros de la familia conversaron con diferentes individuos del personal, negociando cada uno, de manera implícita o explícita, la naturaleza de su participación, sus obligaciones y los fines perseguidos. De modo semejante, distintos miembros del personal negociaron por medio de sistemas formales, como la investigación conjunta y la conferencia sobre el caso, pero también a través del contacto cara a cara en la familia y en su red social, incluyendo a los compañeros de trabajo de David, los padres y los niños de las escuelas de la localidad. Algunas de las negociaciones sobre la naturaleza de las diferentes responsabilidades con respecto a los miembros de la familia Applemore contribuyeron a unas acciones de mayor alcance, como el desarrollo conjunto de grupos para los agresores sexuales. La mayoría de las encuestas sobre tragedias de la asistencia a los niños puso de manifiesto el fracaso o la ruptura de las comunicaciones entre las organizaciones al tratar de cumplir con sus diversas responsabilidades (BUTLER y cols., 1995; DoH, 1991c). Para la práctica, es crucial saber cuáles son esas responsabilidades y su influencia en las decisiones y acciones.

Supuestos acerca de lo que es importante: En el pasado, algunos trabajadores sociales tendían a subestimar la importancia de la educación, la salud y el empleo de una persona joven para superar las dificultades a las que se enfrenta y los efectos nocivos de múltiples traslados mientras están confiados a la asistencia pública. La investigación y la atención a la experiencia de los pequeños tienen que informar cada vez más la línea base con respecto a la cual se desarrollen las normas de la práctica (AIERS, 1998).

Supuestos acerca de la base de valor del trabajo social: La base de valor del trabajo social adopta una postura clara de oposición a la discriminación y la opresión por motivos de raza, género, clase social, edad, sexualidad o discapacidad. Esta postura no se extiende al abuso sexual de los niños a causa

del desequilibrio de poder entre ellos y los adultos. No obstante, el sistema de valores distingue entre el acto y la persona, entre condenar el acto y no a la totalidad de la persona, y esto permite trabajar con David para modificar su conducta delictiva. Aunque haya muchas dudas acerca del éxito del tratamiento para los perpetradores, el trabajador tiene que actuar con esperanza, al mismo tiempo que colabora con las otras personas para proteger a los niños e intentar de hallar soluciones nuevas y eficaces.

Negociación de la naturaleza de los problemas y de las posibles soluciones

Con frecuencia, se da por supuesto de manera implícita que la evaluación y la investigación de situaciones como la de los Applemore es esencialmente un proceso de encuesta "objetiva" que puede descubrir la "verdad" o mostrar un cuadro de la realidad, mediante el interrogatorio del niño y de otras personas involucradas. Sin embargo, dentro de la familia y en el entorno más amplio, hay perspectivas y percepciones diferentes acerca del significado que, para distintos individuos, tiene lo ocurrido o lo que ellos quieran que ocurra. Por ejemplo, aunque los niños deseen que se detengan los abusos, también quieren permanecer en la familia y mantener el control de lo que les suceda (MACLEOD, 1996; National Commission of Inquiry into the Prevention of Child Abuse, 1996). El proceso de negociación y renegociación sobre la definición del problema y de sus posibles soluciones es esencial para alcanzar un nivel de comprensión común, aun en situaciones claramente abusivas e ilícitas. En este caso, David acabó admitiendo el abuso, que fue confirmado por Wayne, pero éste fue el punto final de un proceso en el que competían puntos de vista opuestos sobre la naturaleza del problema y de sus posibles soluciones. Hay muchos casos en donde la investigación demuestra que no se han producido los abusos y otros en los que nunca llegan a ser "concluyentes". Todas las familias investigadas siguen viviendo con las consecuencias a largo plazo de la investigación que, a menudo, tiene efectos profundos sobre las relaciones dentro de la familia y fuera de ella (PLATT y SHEMMINGS, 1996; DoH, 1988).

Es fácil que las negociaciones sobre la naturaleza del problema y, por tanto, sobre sus posibles soluciones tengan que examinar unas premisas opuestas acerca de la base de conocimientos disponibles. En los abusos sexuales infantiles, por ejemplo, los debates van desde la misma existencia del "abuso sexual ritual" hasta la fiabilidad de las técnicas diagnósticas de la entrevista y la eficacia de los métodos de tratamiento para los perpetradores convictos. Aunque esto haga que, a veces, la tarea sea objeto de debate, no elimina la responsabilidad de emitir juicios basados en las mejores pruebas disponibles.

Para trabajar juntos con eficacia, con independencia de las distintas organizaciones, y con otras personas de la comunidad, es preciso negociar los supuestos básicos relativos a la misma existencia de determinados fenómenos. Hay distintas teorías sobre lo que constituye el abuso, sobre las causas del abuso sexual infantil (National Commission of Inquiry into the Prevention of Child Abuse, 1996) y los "óptimos" procedimientos terapéuticos y de investigación de los que se dispone para abordarlas. Un grupo de personas muy comprometidas con una determinada teoría, por ejemplo, un modelo teórico familiar psicodinámico o sistémico, o una determinada perspectiva sobre la práctica, no puede dar por supuesto que otras personas de su organización, por no hablar de personas ajenas a ella, compartan estos modelos. Se incluyen aquí el público, los representantes electos, los consejeros de administración de organizaciones sin ánimo de lucro y los directores de empresas y otros grupos. Si el objetivo es la colaboración estrecha, es preciso destacar las premisas teóricas, reconocer los conflictos y estar abiertos a la negociación explícita. En caso contrario, en la intervención estarán presentes unas fuerzas ocultas, aunque a menudo poderosas.

La comprensión de las consecuencias de los resultados de las investigaciones para la práctica es tan esencial como el dominio de conocimientos y destrezas en determinados enfoques. Todas las cosas han de utilizarse como elementos de un plan coherente que contemple la totalidad de la tarea. La ausencia de un conjunto de enfoques lleva a una excesiva confianza en uno, lo que, con frecuencia, supone el fracaso, porque es difícil emprender el trabajo en todas las áreas del mapa de contenidos, dado que son necesarios distintos tipos de colaboraciones para todo el conjunto de tareas. Esto requiere, inevitablemente, flexibilidad y apertura hacia las diferentes premisas básicas de los demás, las destrezas, conocimientos y maestría que aporten.

Los debates del mismo estilo acerca de la asistencia comunitaria a las personas que padecen problemas de salud mental o son jóvenes delincuentes reincidentes destacan la imposibilidad de desenvolverse en este campo de minas sin comprender la base de conocimientos que tenemos para la práctica, cómo se relaciona con los sistemas de valores personales y del lugar de trabajo y la práctica profesional del trabajador, y cómo se relaciona con otras áreas de destrezas de los equipos de los que forma parte el trabajador.

Constitución de metas y objetivos específicos e identificación de quién tiene que hacer qué

Los componentes de los equipos, incluyendo a los miembros de la familia y su entorno social y de parentesco más amplio, tienen que negociar la identificación

compartida de las tareas principales para abordar el problema, tal como lo vean. En la situación de los Applemore, algunas de ellas suponían intervenciones indirectas dirigidas a facilitar la unidad residencial especializada utilizada por Peter o el grupo para delincuentes sexuales en el que ingresó David. También hubo que celebrar negociaciones sobre el trabajo directo, que implicaba abordar cuestiones como éstas:

- ¿Qué información debería estar disponible y para quién?
- Mientras se realizara la investigación, ¿debería irse de la casa David o tendría que marcharse Peter y quién tomaría la decisión?
- ¿Cuáles son los límites establecidos por las responsabilidades reglamentarias en cuanto a la plena participación en las decisiones?
- ¿Quién estará, probablemente, en mejores condiciones para establecer una buena relación con Peter y hasta qué punto debería participar su madre biológica en las entrevistas de investigación?
- ¿Qué apoyo querrían Wayne y Jane?
- ¿Qué trabajador de las distintas organizaciones intervinientes debería dirigir las negociaciones con Jane, Peter y otros acerca de la asistencia que tendría que prestarse a Peter sobre la marcha?
- ¿Cuáles son las estrategias y tácticas óptimas para negociar, con los miembros del grupo de tratamiento de delincuentes sexuales, un plan para abordar con eficacia sus problemas?
- ¿Cuáles son las cuestiones más generales sobre la seguridad de los niños y de la política de familias de acogida que haya que abordar?

Los diferentes niveles de establecimiento de objetivos suponen unas actividades interconectadas y no separadas ni encerradas en compartimientos estancos. Esto no es un simple ejercicio teórico. Para que el trabajo del personal de distintas organizaciones, con responsabilidades y prioridades diferentes, configure un enfoque coherente para Peter y los Applemore y, más en general, para proteger a los niños de daños, es necesaria una síntesis. Por ejemplo, el trabajo directo con David, mediante la creación y la actividad del grupo para los perpetradores, produjo su efecto sobre alguno de los objetivos específicos de trabajo directo con otros miembros de la familia. A su vez, el elevado nivel de resistencia de David influyó en una reflexión más general en la política local y la práctica de trabajo con este grupo concreto de personas. Los grupos locales interorganizativos revisaron cómo contribuir de un modo más general a una mayor seguridad de los niños y jóvenes, la renegociación del uso que se estaba haciendo del personal y de otros recursos y la necesidad de que quienes trabajan con niños y familias se relacionen más con el personal que tactúa con los que cometen abusos.

Identificación y aplicación de formas de supervisión de los resultados y de las consecuencias no buscadas

¿Quién supervisa a quién? La supervisión se produce en diversos niveles: a través de los procedimientos formales de la organización, mediante los grupos y comunidades locales, por medio de otros trabajadores intervinientes y a través de las personas y las familias que hacen uso de los servicios o a quienes se pide que los utilicen. Lo más frecuente es que se concentre en los procedimientos y quejas formales, pero, para supervisar la influencia de la práctica relevante y la prestación de servicios en la vida de las personas y de sus comunidades, hay otras fuentes de información que no son menos importantes. Por ejemplo, los grupos negros y de minorías étnicas y las personas con minusvalías, las que han superado problemas de salud mental, los sujetos con dificultades de aprendizaje, todos ellos han protagonizado campañas para reclamar unas prestaciones y una práctica profesional que tuvieran mayor relevancia para sus vidas y expectativas. Sobre todo a través de sus propias experiencias, acciones e investigaciones, se puso de manifiesto la distancia entre lo que se ofrece y lo que supondría una diferencia positiva en la vida de estas personas (AHMAD, 1990; BUTT y MIRZA, 1996; BUTT y BOX, 1997; MORRIS, 1996; CAMBELL y OLIVER, 1996; CAMBELL y LINDOW, 1997; People

First, 1994a, 1994b). Siempre deben establecerse unos sistemas de supervisión explícita, pero, como todos ellos conllevan como elemento clave que unas personas vigilen la conducta de otras, estos sistemas tienen que negociarse conjuntamente, así como renegociarse más adelante, pues las percepciones del problema o el conjunto de personas implicadas cambian con el tiempo.

La supervisión formal debe incluir a las personas que utilizan o a las que se les pide que utilicen los servicios, así como a los trabajadores y grupos locales, para garantizar que las distintas perspectivas que puedan tener se negocien de manera adecuada antes de que se tomen las decisiones (PLATT y SHEMMINGS, 1996; AMPHLETT, KATZ y WORTHING, 1997). Para conseguir esto, hace falta que quienes utilizan los servicios participen plenamente en todas las fases, desde la política a la planificación, implementación y supervisión (HARDING y BERESFORD, 1996).

Personas que utilizan los servicios: Los miembros de la familia y otros sujetos supervisan de manera informal la conducta de los trabajadores y, a veces, esto pasa a ser formal, como cuando se utilizan los procedimientos de queja. Por ejemplo, Wayne, el hijastro de David, observa los efectos de la revelación de Peter tanto sobre la familia como en los trabajadores intervinientes. Basándose en su evaluación de la forma utilizada para abordar el problema, se siente lo bastante seguro para revelar su propia experiencia de abusos sexuales. A menudo, las evaluaciones formales de la organización subestiman el valor

otorgado al estilo del trabajador y la relación que ellos establecen. No es éste el caso de las personas que utilizan los servicios, que hacen gran hincapié en ello como indicador de calidad (HARDING y BERESFORD, 1996), como también los cuidadores, como condición para poder confiar en las prestaciones de la organización (NEILL y WILLIAMS, 1992).

Los trabajadores también tienen que supervisar el impacto directo e indirecto de su participación y, en particular, las consecuencias no buscadas e imprevistas. En el nivel del trabajo directo, Peter estaba muy preocupado, en principio, por el bienestar y el estado mental de David. A pesar de que su padre de acogida hubiera abusado de él, seguía sintiéndose vinculado a él y teniéndole cariño y, a veces, llegaba a enfadarse con algunos de los trabajadores que intervenían y se mostraba resentido hacia ellos. Los trabajadores no "pretendían" provocar ninguna de estas reacciones de Peter, pero tenían que hacerse eco de ellas y responder de forma adecuada, y esto, a su vez, obligaba a la renegociación de los planes de supervisión.

Los trabajadores y los servicios supervisan su propia práctica: El intento deliberado de provocar el cambio de las situaciones sociales o de la conducta y las actitudes de las personas no es una ciencia exacta. La relación con familias como los Applemore debe considerarse "experimental" en el sentido de que hay que reinventar los conocimientos, las destrezas y la experiencia para adaptarlos a la situación muy específica que encuentran los trabajadores. Es evidente que hay veces en las que se cometen errores. En consecuencia, la supervisión eficaz, tanto de las consecuencias buscadas de la acción como de las no pretendidas, es crucial. Cuando estos aprendizajes se difunden por la organización, recogen información sobre la carga de trabajo y los niveles de recursos, en el plano del equipo y en el interdisciplinario; sobre qué soluciones y servicios se están aplicando a qué tipos de problemas sociales, y cuáles son los resultados de estos servicios e intervenciones, tanto en el nivel individual como en el social. Los contenidos y métodos adoptados para estos distintos procesos de supervisión han de negociarlos las personas directamente involucradas para que produzcan una información relevante para todos e influya en la práctica (POTTAGE y EVANS, 1994). Para que sea útil en primera línea, hay que recoger la información para comprender e informar la naturaleza cambiante de la tarea de la organización y los cometidos de los individuos dentro de ella.

También otras organizaciones y trabajadores hacen evaluaciones formales e informales: Hay medios formales para supervisar el trabajo interorganizativo y multidisciplinario, como las conferencias monográficas de casos, los grupos específicos de supervisión, las organizaciones de comisiones conjuntas, las zonas de acción local sobre cuestiones como la salud, la salud mental, la exclusión

escolar o la prevención del delito. Estos medios cuentan siempre con el complemento de la supervisión y la evaluación informales, que no tienen por qué llegar a formalizarse, pero que afectan profundamente las relaciones de trabajo en el nivel de la calle y en los niveles oficiales. The Cleveland Inquiry (DoH, 1988), por ejemplo, describe las relaciones entre la policía y los trabajadores sociales, que estuvieron cargadas de problemas y contribuyeron al incremento de las dificultades en las que se veían inmersos los niños.

Identificar y satisfacer las necesidades de desarrollo del equipo y de las personas que lo integran

La supervisión y la evaluación sacarán a la luz nuevas necesidades de formación y desarrollo del equipo porque:

- los supuestos y objetivos básicos están cambiando o se están cuestionando;
- hacen falta nuevas destrezas, conocimientos y formas de trabajar;
- la política social o las estructuras organizativas y la cultura crean nuevas exigencias y especialidades.

Además de la supervisión individual y en equipo, hay diversas formas de desarrollo que pueden ser necesarias:

- concienciación;
- entrenamiento de destrezas;
- reorganización de la base de conocimientos o adquisición de nuevos conocimientos;
- formación de equipos;
- desarrollo organizativo;
- evaluación e investigación de la práctica en equipo.

Examinamos de forma más completa estas modalidades en el Capítulo VI.

Respuesta a los cambios de la política social en el nivel local

En momentos específicos del tiempo, en el Reino Unido, han de integrarse en la práctica las orientaciones políticas del gobierno nacional, europeas y locales. Durante los últimos años de la década de 1980 y los primeros de la de 1990, la legislación sobre la asistencia comunitaria y la dirigida a los niños proporcionó gran cantidad de orientaciones y recomendaciones detalladas, que transformaron el modo de estructurar las prestaciones y la de desarrollarse la práctica, tanto en el nivel estratégico como en el individual. Estas orientaciones y recomendaciones

configuran un marco de referencia, pero no pueden aplicarse de manera mecánica, porque forman parte del proceso de negociación de la definición de la tarea. El hecho de pasar por alto este proceso termina en una creciente distancia entre las declaraciones políticas y lo que ocurre en la primera línea y la experiencia de las personas que utilizan los servicios.

Influencia de las investigaciones en la protección infantil: Un ejemplo de esa renegociación es la investigación que condujo a que se dejara de otorgar importancia a la investigación de la protección de los niños para insistir en el apoyo a la familia. Unas investigaciones realizadas por separado contribuyeron a un importante programa que concluyó que:

> Un servicio más equilibrado para los niños vulnerables animaría a los profesionales a adoptar una visión más amplia. Se harían esfuerzos para trabajar junto con las familias, en vez de reducir sus capacidades; para elevar su autoestima, en vez de lanzar reproches sobre ellas; para promover unas relaciones familiares en las que los niños vieran satisfechas sus necesidades, en vez de dejar sin tratar a las familias con un estilo de ejercicio paterno-maternal insatisfactorio. Habría que centrar el interés en las necesidades generales de los niños, en vez de dedicar toda la atención al incidente denunciado.
>
> (DoH, 1995, pág. 55.)

El cambio del centro de atención que reclama esta investigación tiene consecuencias significativas en la forma en que los trabajadores consideran su ocupación, las destrezas y conocimientos que requieren, y apunta a unos cambios significativos en cuanto al modo de organizar y evaluar el trabajo en relación con ejemplos individuales de intervención y con la tarea de las organizaciones y de los trabajadores asociados. Sin embargo, con independencia de los factores que sean los catalizadores del cambio, éstos sólo son pasos en el proceso de negociación acerca de la verdadera naturaleza de los problemas sociales, las formas de organización más capaces de abordarlos y las destrezas y conocimientos a los que hay que otorgar prioridad. Todos los intervinientes tienen que participar en estos procesos, pues son cuestiones de interés público y profesional.

Conclusión: Consecuencias para la práctica

Cualquier herramienta práctica utilizada de manera limitada o rígida está condenada al doble fallo de la ineficacia y las consecuencias negativas no buscadas. La tarea consiste en encontrar y adaptar unos marcos de referencia que recojan las infinitas opciones, causas e incertidumbres que configuran las situaciones sociales y los juicios de valor que debemos hacer. Se descubrirán nuevas pautas, se harán juicios sobre su deseabilidad ética y la eficacia de los enfoques. De ese modo, la espiral sigue su curso. Se espera que seamos

explícitos con respecto a unas normas de la práctica, capaces de explicar lo que hacemos y por qué a las personas que utilizan nuestros servicios, a los políticos y al público en general. La promoción del bienestar social es mucho más que una ocupación para un tipo de trabajador u organización. El trabajo social tiene su nicho en estas pautas y en las interacciones que giran en torno a la asistencia personal y social. El carácter particular de este empeño nos responsabiliza a todos:

- para luchar a favor de que se tome conciencia de cómo funcionan las pautas de nuestras relaciones sociales, cómo perjudican a determinadas personas y perpetúan las conductas y respuestas indeseables;
- para que rindamos cuentas ante las personas con y para las que trabajamos;
- para explicar y rendir cuentas de lo que hacemos ante el público;
- para poner a prueba las respuestas y la intervención en relación con la base de valor del trabajo social;
- para contribuir al desarrollo de la práctica y de las normas, en colaboración con las personas que utilizan los servicios o a las que se pide que los utilicen.

En este capítulo, hemos cartografiado los distintos niveles de trabajo que deben desarrollar los equipos de trabajadores con el fin de ir más allá de la simple prestación de "ayudas" y colaborar con las formas habituales en que la comunidad, la familia y los individuos resuelven sus problemas sociales. Indicamos que esto se hará mediante la expansión del número de personas involucradas en las redes informales de apoyo en las que se basan los esfuerzos que configuran las pautas usuales de los cuidadores; ayudando a las familias a ampliar sus repertorios de resolución de problemas; aportando recursos de los que se carece, o mediante alguna combinación de estos enfoques. Sólo en situaciones extremas, en las que ninguno de los implicados consigue provocar el cambio, debemos tomar el control y la responsabilidad de las personas vulnerables. En estas circunstancias, debemos seguir trabajando para conseguir un entorno más fiable, ya que la mayoría de los niños y muchos adultos acaban volviéndose hacia sus familias y comunidades locales.

En el enfoque que hemos adoptado aquí, están implícitas unas determinadas perspectivas acerca de la naturaleza de los problemas sociales, de la posición central de las actividades de control social en el trabajo social y de la naturaleza del cambio social. En los capítulos siguientes, comentaremos los conceptos teóricos que subyacen a este enfoque de la práctica, los conocimientos básicos y las destrezas necesarias. En el próximo capítulo, comenzamos un análisis de las pautas de interacción mediante las cuales se definen ciertas situaciones sociales como "problemas sociales".

1 “Ley de (reconocimiento y servicios) de los cuidadores de 1996”. (N. del T.)
2 “Ley del Servicio Nacional de Salud y de la Asistencia Comunitaria”. (N. del T.)
3 “Comisión de auditoría e Inspección de los Servicios Sociales”. (N. del T.)
4 El Diccionario de la R.A.E. define “negociación”, en su cuarta acepción, como: “Tratar asuntos públicos o privados procurando su mejor logro”. (N. del T.)

CAPÍTULO V

Problemas sociales, control social y pautas de interacción

Introducción

La familia y la comunidad costituyen la fuente de la mayor parte de la asistencia y el control. Del mismo modo que la tarea principal de cuidar a las personas que necesitan ayuda recae en las familias y en otras personas de la comunidad, así ocurre con la socialización cotidiana y el control social diario. Sin embargo, en las sociedades modernas, con unas divisiones de trabajo cada vez más especializadas, se ha generalizado la idea de que los trabajadores pueden y deben hacerse cargo de unas responsabilidades que, en la práctica, sólo pueden asumir las personas, en cuanto miembros de la comunidad, en su vida diaria. Lo que ocurre en la reunión entre el policía y los aldeanos revela los problemas que esto nos plantea a todos.

El policía y los aldeanos

El inspector jefe se pone en pie y mira a su auditorio. El concejal ha explicado las partes del problema que atañen a la parroquia, al distrito y al gobierno del condado, y sus posibles soluciones. La reunión se ha convocado para tranquilizar el tráfico en una pequeña aldea, después de un fatal accidente. La carretera que la atraviesa se ha convertido en una "ratonera", un atajo que une dos carreteras principales, lo que ha incrementado considerablemente el tráfico a gran velocidad en las horas punta. El policía comienza su discurso encarándose directamente con el público. "¿Cuántos de ustedes han venido desde sus casas en coche, siendo tan corta la distancia?", pregunta. ¿A qué velocidad van ustedes? Las personas que utilizan sus coches por comodidad y conducen demasiado rápido no son una clase diferente", dice. "Son personas como ustedes. A menos que ustedes modifiquen su conducta, seguirán ocurriendo en el pueblo tragedias como la que tenemos tan reciente, con independencia de la cantidad de policías que haya o los planes de tráfico que se introduzcan". Explica las opciones, los costes, las limitaciones presupuestarias y los datos objetivos de los problemas de tráfico del pueblo en relación con otros lugares de posibles accidentes. Concluye que la aldea no constituye una prioridad destacada y que no es probable que se haga nada.

Los aldeanos estaban sorprendidos: esperaban que estuviese a la defensiva y que podrían exponer sus exigencias vigorosamente. No esperaban esta inversión de papeles: la policía está allí para resolver esos problemas, no para decir a los aldeanos que ellos son el problema y que, en parte, la solución está en sus manos. Sin embargo, no protestan, aunque siguen presionando para que se haga algo. Aceptan que todo lo que dice el policía es verdad, porque así es. Este relato encierra unas cuantas lecciones sobre cómo debemos abordar muchos problemas sociales, así como las muertes en la carretera.

Las personas entran en contacto con las organizaciones de asistencia social de diferentes maneras. Unas solicitan ayuda por sí mismas; otras contactan mediante la participación en grupos comunitarios locales, a través del trabajo de voluntarios o por las experiencias obtenidas por algún familiar, vecino o amigo. Sin embargo, la mayoría de los usuarios de los servicios han sido remitidos o enviados porque su bienestar o su comportamiento preocupa a alguna otra persona, (por ejemplo, al médico o al enfermero a domicilio, que sospecha que alguna lesión no es accidental o que un niño está mal atendido; a los vecinos, que llaman a la policía, manifestando su preocupación por alguna persona vulnerable; a los tribunales, que remiten a un menor por algún delito). Alguien puede considerar que la conducta de una persona es una "locura" e intenta que un trabajador "haga algo" al respecto. Con frecuencia, un familiar remite a la persona en cuestión, por ejemplo, un pariente que crea que una persona anciana necesita los cuidados de una residencia, o un vecino que piense que una persona anciana aislada precisa más contacto social (LEVIN y cols., 1994) o le preocupe el bienestar de un niño que acabe convirtiéndose en el centro de atención (DoH, 1995).

Identificación de todas las personas clave

Durante años, se ha intentado encontrar una palabra que refleje con precisión la relación entre los trabajadores sociales y las personas con las que trabajan. Todos esos términos distinguen entre el "cliente" identificado y otras personas o los trabajadores. Sin embargo, estos últimos están, a menudo, tan involucrados como las personas identificadas como clientes, tanto en la solución como en la consecución del cambio (PINCUS y MINAHAN, 1973; SPECHT y VICKERY, 1977). De modo semejante, la división entre "cliente" y trabajador es, con frecuencia, falsa, pues nosotros mismos podemos usar o pueden pedirnos que utilicemos los servicios, en otros momentos o en otras fases de nuestra vida.

El término "cliente" ha sido sustituido en gran medida por expresiones como: "usuario de los servicios", "cuidador" o, "consumidor" o cliente. Todas ellas dan la impresión de que las relaciones significativas se establecen directamente con los

individuos o con un individuo y su familia: se da por supuesto que el centro de atención consistirá en evaluar la necesidad de otorgar servicios o ayuda y la prestación de los mismos. Sin embargo, como hemos visto al cartografiar los contenidos de la tarea, los trabajadores y el personal relacionado no sólo se preocupan de proporcionar recursos y servicios a las personas y de controlar estas prestaciones. La función de control, aunque sea más explícita en el sistema de justicia penal, cuando el trabajo con los delincuentes se orienta a reducir la conducta delictiva, también puede ser fundamental en otras relaciones, aunque no destaque. Por ejemplo, está presente en el trabajo con niños y familias en el que están implicados unos padres que se desentienden de los hijos, cuando las personas están sujetas al ingreso obligatorio en un hospital psiquiátrico; en la respuesta a un familiar que quiere ingresar a alguien en una residencia; en las remisiones para prestar asistencia a personas ancianas, que no suelen ser a petición de ellas mismas. Ninguna de estas situaciones configuran una relación directa entre el usuario del servicio o cliente y el proveedor. La falta de claridad acerca de qué y quién promueva la relación puede conducir a que se subestimen las diferencias de percepción de un problema y lo que sea necesario para abordarlo. Es probable que haya, al menos, tres definiciones del "problema" y de lo que sea necesario en la situación planteada, las de:

- la persona que "envía" a alguien para que se le preste ayuda;
- la persona "enviada";
- las perspectivas de las demás personas interesadas.

Las distintas personas contemplan el problema social y las posibles soluciones desde sus propios puntos de vista. A menudo, las "necesidades" se describen en relación con lo que se cree que constituye la solución más adecuada a un problema. El médico de cabecera, que estima que una persona anciana se encuentra "en peligro" porque necesita más cuidados de los que pueden prestarle los servicios de atención primaria de salud, puede considerar que "es preciso ingresarla en una residencia". Quizá, el familiar más próximo sólo pueda atenderla a costa de padecer un estrés importante. Puede que la ayuda de sus vecinos haya llegado al máximo posible para ellos. Es fácil que la persona anciana no perciba ninguno de estos problemas; en realidad, no son "suyos". Es posible que le parezca que no hay ningún problema en absoluto. En su opinión, puede asumir los riesgos que corre; sólo le gustaría poder desplazarse mejor, que su hija viviera más cerca, estar un poco menos sola. Si ocurriera algo que, a juicio de cualquiera de las otras personas, exacerbara la gravedad "del problema", podría instarse una remisión formal.

La mayoría de las personas ingresan en residencias a causa de sus circunstancias sociales y no sólo por sus características individuales. LEVIN y cols.

(1994) descubrieron que el factor crucial para que las personas ancianas que padecen demencia senil ingresaran en residencias no era el grado de demencia, sino la muerte de la persona que la atendía o el hecho de que ésta no hubiese querido prestar esos cuidados cuando la entrevistaron al principio. En el Reino Unido, la National Health Service and Community Care Act (1990) reconoce que la mayoría de las personas que ingresan en residencias no quieren estar allí y que muchas podrían haber permanecido en sus hogares con un incremento relativamente pequeño de la ayuda prestada por otras personas (SINCLAIR, PARKER y cols., 1990).

Los residentes en hogares o residencias de ancianos no tienen por qué ser más dependientes de otros para que les ayuden en su cuidado personal que otras muchas personas que viven en sus comunidades respectivas (LEVIN y cols., 1994). Determinados factores sociales, como la vivienda, los ingresos, la ayuda de cuidadores y la disponibilidad de una asistencia global organizada son determinantes cruciales del ingreso en una residencia (LEVIN, SINCLAIR y GORBACH, 1989; LEVIN y cols., 1994). La Carers National Association[1] (1992) estima que el 33% de las personas que cuidan a otra necesitada de asistencia no recibe ayuda ni apoyo, aunque esté prestando una atención personal e íntima intensiva; sólo el 36% ha recibido información u orientaciones sobre la prestación de ayuda de los trabajadores sociales, y lo mismo ocurre en el 32%, de los médicos y el 28%, de los enfermeros de distrito.

También los niños reciben asistencia a causa de sus circunstancias sociales y no de sus características individuales. Dos de los principales hallazgos de la investigación sobre las acciones de protección y custodia de niños son:

> – Frecuentemente el nivel de discordia y fragmentación familiares que se comunica indica que los servicios prácticos solos son insuficientes, y la ayuda en torno a las relaciones familiares puede ser esencial para unos servicios preventivos eficaces.
> – La disponibilidad de las redes familiares y sociales funcionales parece ser un determinante crítico de la necesidad de acogimiento y, en consecuencia, un foco necesario de atención para el trabajo preventivo.
>
> (DoH, 1991b, pág. 34.)

Es corriente que la persona definida como "el problema" en tales situaciones sea la que tiene menos poder sobre los demás: niños, personas ancianas delicadas e individuos a los que se considera diferentes de quienes los rodean. A menudo, se acoge al niño del que han abusado, alejándolo de su hogar y de las personas a las que quiere, mientras que el agresor sigue allí; a la persona anciana se la ingresa en una residencia, en vez de que otras personas busquen la forma de proporcionar elementos de apoyo a los cuidadores inmediatos, sometidos a un estrés crónico. Con frecuencia, "el problema" puede describirse como los problemas de diversas personas.

La naturaleza de los problemas sociales

Del mismo modo que las familias y los cuidadores de la comunidad satisfacen la inmensa mayoría de las carencias de las personas, sin necesidad de intervención del trabajo social regular, el mantenimiento del orden social se realiza gracias a las familias, los vecinos y los servicios de carácter universal, como los de las escuelas y las organizaciones religiosas. Todos ellos contribuyen a la socialización de los jóvenes y a otros mecanismos de control para los adultos.

Las personas tienen muchos problemas cuyas causas radican en distintas facetas de sus propios atributos y conductas, en las de otros sujetos y sistemas de su entorno o en la a menudo complicada interacción entre ambas. Los problemas individuales se convierten en problemas sociales cuando no pueden ser resueltos por el individuo u otros miembros de su familia o de sus redes sociales, o cuando las personas de su medio social inmediato no pueden satisfacer sus necesidades. Si nos centramos en el usuario individual del servicio o cliente identificado y sus necesidades, pasamos por alto los recursos que, por regla general, se utilizan en tales circunstancias y los problemas que otras personas puedan estar experimentando. Los sujetos son seres sociales cuya conducta sólo puede entenderse en el contexto de sus relaciones con los demás. Se requiere la intervención porque alguna persona señala la necesidad de modificar una situación. Esto puede ocurrir en el nivel individual o en el grupal. Veamos dos ejemplos.

Es obvio que tendrá "problemas" una mujer anciana, débil, con dificultades para comer sin ayuda, que teme quedarse sola y no dispone de nadie con quien compartir su depresión a causa de su situación física. Algunos dirán que es "ley de vida", algo inevitable, propio de la "vejez". Si se la remite a una organización de asistencia social o se considera que la situación es un "problema social", se trata más de una cuestión sobre la forma en que los demás tratan o no sus problemas que de la situación misma. El hecho de ser anciana e, incluso, anciana y débil no es un problema grave, no más que el ser un bebé. Sin embargo, ser cualquiera de esas dos cosas sin los adecuados recursos y relaciones con los demás es un problema social. Las necesidades de los sujetos como usuarios de los servicios o cuidadores, jóvenes o progenitores, sólo se convierten en problemas sociales cuando no se satisfacen.

En una zona del centro de una ciudad con una elevada proporción de jóvenes pertenecientes a grupos de minorías étnicas, unos escolares que volvían a sus casas en autobús fueron agredidos por motivos raciales. La agresión fue organizada por un grupo local de extrema derecha que conocía los horarios de salida de las escuelas. Una "solución" podía ser que los padres o los trabajadores infantiles que operaban allí salieran a recoger a los niños. Otra que los

atemorizados conductores de autobús no se detuvieran cuando hubiera niños negros en la parada. Esas reacciones definen implícitamente que los niños constituyen "el problema" y no las personas que les agreden por motivos raciales. Una alternativa sería que los padres, los trabajadores infantiles y las escuelas negociaran con la empresa de autobuses para hallar una solución diferente, colaborando también con la policía para atajar las agresiones organizadas.

Por regla general, los trabajadores sociales y otros agentes del cambio social intervienen cuando alguien manifiesta que alguna persona debería ayudar a quien se encuentra en una situación delicada o ejercer alguna forma de control o influencia sobre el que se comporte de manera inadecuada. Es posible que los miembros del entorno se encuentren abrumados en su vida o no quieran comprometerse y deseen trasladar la responsabilidad a otros cuyo trabajo, en su opinión, consiste en resolver el problema o, al menos, en responsabilizarse de él. Esas expectativas pueden quedar consagradas en las obligaciones atribuidas a los departamentos de servicios sociales, trabajo social y educación y al NHS[2] por los reglamentos o mediante los objetivos de una organización sin ánimo de lucro. En consecuencia, no son sólo los usuarios de los servicios quienes pueden acabar dependiendo de la beneficencia para abordar sus problemas. Muchas personas del público en general e instituciones, como las escuelas y los servicios de salud, dependen de las organizaciones de asistencia social para desentenderse de los problemas sociales.

Podemos referirnos a estas remisiones como fórmulas mediante las cuales las personas responden a los problemas sociales extendiendo el entorno del usuario hasta incluir en él a los trabajadores sociales o al personal de otras organizaciones y dejando, a veces, el problema en sus manos. En ocasiones, éste es el medio para no responsabilizarse de la familia, amigos, vecinos, alumnos o pacientes. Sin embargo, lo más frecuente es que se produzca la remisión cuando las personas que han estado prestando su ayuda se encuentran abrumadas y agotadas, como en la historia de la Sra. Jones. Incluso cuando las circunstancias exijan que una persona anciana viva en una residencia, muchos familiares que buscan el ingreso en una de ellas no quieren desentenderse de sus responsabilidades, sino renegociar cuáles sean. Se preocupan mucho si el personal asistencial se "apodera" de áreas que no están incluidas en la negociación (WHITE, 1997). Alternativamente puede ocurrir que no haya personas que conozcan a la necesitada de ayuda que puedan proporcionársela o que el apoyo prestado se considere insuficiente o inadecuado.

Más allá de la individualización de los problemas sociales

Las expresiones: "usuario del servicio", "cliente", "usuario", "cuidador", "paciente" o "consumidor" definen a las personas por su relación con el trabajador o proveedor de servicios. La consecuencia es que la persona tiene menos conocimientos, información, pericia o recursos que el trabajador y que es el objeto "adecuado" de preocupación y, por tanto, merece atención e intervención. Otras personas, como los familiares, vecinos u otros trabajadores, cuyos problemas se resuelven o reducen mediante la intervención de los trabajadores sociales, no siempre son consideradas como objetos legítimos de preocupación o intervención.

La individualización de los problemas sociales fomenta, aunque no justifique, la consideración de la persona o familia interesada como menos capaz que quienes "no tienen el problema". Una serie de perspectivas sistémicas y ecológicas reconoce que los problemas sociales y personales radican en las relaciones entre las personas y los sistemas (PINCUS y MINAHAN, 1973; GOLDSTEIN, 1973; SPECHT y VICKERY, 1977). Sin embargo, no es más satisfactorio suponer que todos los participantes son deficientes y no uno solo. El paso de la insistencia en el individuo a la importancia otorgada a la familia ha patologizado a muchas familias y, en el plano de la comunidad, contribuye a etiquetar a zonas completas como "barrios malos", a grupos enteros de la sociedad como la "clase marginada" o la "comunidad insensible".

La comunidad: Problema y solución

A menudo, se ha interpretado, con excesivo optimismo y simplismo, que la comunidad es la principal fuente de soluciones a muchos problemas sociales. Esto se basa en la idea de que, en las comunidades y barriadas, hay recursos sin explotar que podrían movilizarse para ayudar a las personas necesitadas. Se consideran semejantes a yacimientos petrolíferos bajo el lecho marino: lo único que hace falta para desarrollarlos es localizar el petróleo y construir un oleoducto hacia las zonas necesitadas, prestando ayuda de ese modo (SMALE y cols., 1988). La frecuente experiencia de fracaso al intentar localizar esos recursos en las comunidades y canalizarlos para un uso productivo ha conducido a una postura más incrédula o, al menos, más escéptica del potencial de la comunidad en el mundo moderno. Sin embargo, tenemos que trascender esta polarización entre esperanza y duda con respecto al valor de la comunidad, desarrollando una perspectiva más práctica sobre las pautas de relación social implicadas.

El modelo de "yacimiento de petróleo sin explotar" aplicado a las redes, comunidades y sus necesidades y recursos pasa por alto el hecho de que también es posible considerar que estas comunidades o redes causan o, al menos, perpetúan los problemas para cuya resolución se invoca a los

trabajadores. La comunidad no es sólo una solución potencial para los problemas sociales, sino que el hecho de que esos problemas existan en ella forma parte de la naturaleza de la comunidad. La agresión racial contra los escolares en los autobuses fue el resultado de las tensiones surgidas en la comunidad local que se escaparon del control de cualquier viajero o conductor de autobús. Las personas contribuyen a la creación de sus comunidades y redes mediante su manera de comportarse, y sus formas de "comportarse mal", en su medio. Estos conjuntos de relaciones están tan pronto extinguiéndose como desarrollándose. Cuando cambian, crean y perpetúan los mismos problemas que están llamados a remediar o resolver. Los problemas sociales forman parte de la trama misma de las redes y las comunidades. En consecuencia, las redes y las comunidades no pueden aplicarse como remedios o ayudas externas.

El problema de la delincuencia ilustra esta cuestión. Los delincuentes, jóvenes y adultos, forman parte de la comunidad. Una manera de contemplar esto consiste en verlos como la causa del delito en la sociedad, porque, sin ellos, no existiría el delito. Algunos dicen que son, a su vez, el producto de las influencias negativas en la sociedad de la pobreza, las viviendas deficientes, el desempleo y la exclusión social, ciertos enfoques del ejercicio maternopaternal o de su falta, de una educación demasiado reducida o mal orientada, etcétera. Otros dicen que la causa del delito es genética, una manifestación del pecado original o la malévola y egoísta opción del delincuente. Cada vez son más quienes afirman que las causas del delito radican en una combinación de todos estos factores y las circunstancias sociales presentes en el momento del suceso. Con independencia de cuál sea la causa, la mayoría de la gente da por supuesto que puede hacerse algo, que el delito y la conducta de los jóvenes delincuentes se verán afectados por las respuestas que se les otorguen en los niveles nacional y de la comunidad local. La elección de la causa influirá en las respuestas que se escojan, desde la educación especial, el tratamiento psicológico, la intervención social de distintos tipos, los planes de empleo, combinados con tácticas como el circuito cerrado de televisión y la vigilancia del barrio, hasta los enfoques penales, como encerrar a los jóvenes delincuentes hasta que cometan mayores fechorías y se les apliquen las leyes de "three strikes and out"[3], que les lleven a un encarcelamiento de por vida.

Todas estas respuestas están pensadas para influir en las tasas de delitos, modificando la conducta delictiva. Se reconoce implícitamente que la perpetuación, si no la causa, del delito es una característica de la pauta de relaciones entre todas las personas de una comunidad o de la sociedad en su conjunto, y que la conducta delictiva cambia cuando se modifican otras partes del sistema. La significación de este enfoque del problema del delito es que recoge todo el espectro del debate sobre la ley y el orden, desde el "colgadlos,

disparadles y azotadlos" hasta "amadlos y perdonadlos". Todas estas respuestas ponen de manifiesto la creencia de que lo que "nosotros" hacemos les afecta a "ellos": todos formamos parte del mismo sistema en el que persiste el delito.

Cuando pedimos a la comunidad que ofrezca más apoyo a determinadas personas, sea "más acogedora" o "más dura con el delito", no pretendemos cambiar a los individuos, sino modificar las pautas de relaciones, que sólo pueden alterarse si todos los actores significativos varían. Los recursos de la comunidad —los ayudantes potenciales de una red social— son personas que están ocupadas haciendo otras cosas. Los ayudantes formales, utilizando métodos tradicionales, asumen ciertas responsabilidades con respecto al problema, en lugar de otras personas de la comunidad. Los ayudantes potenciales, sean los vecinos más próximos o unos parientes, están ocupados con sus propias vidas, aunque "quisieran hacer más". No hay pruebas que indiquen la presencia de personas en fila, en un vacío social, que estén esperando ayudar.

Muchas personas están inmersas en entornos que las ignoran, descuidan, rechazan, persiguen o, de alguna otra manera, les causan estrés o las dejan solas con su dolor. La mayoría de los sujetos está en comunidades y entornos en donde los recursos se distribuyen de manera desigual y unos se sienten indefensos frente a otros. Con frecuencia, hay personas a las que conocen los trabajadores que están en entornos en donde se les etiqueta como "clientes". El trabajador, deliberada o involuntariamente, pero, sin embargo, de manera inevitable, formará parte de estos procesos.

La idea de la comunidad

"Comunidad" es un concepto utilizado para describir unas relaciones sociales definidas por la geografía, el parentesco o los intereses comunes. Todas las personas forman parte de unas relaciones sociales que nosotros o las demás personas involucradas pueden llamar "comunidad". Tomada en su sentido más amplio, la red de una persona, el conjunto de relaciones entre individuos puede significar todos los contactos que tenga esa persona, desde el lechero al que nunca ve hasta su familiar más íntimo. Podemos identificar redes más específicas, como la familia o el parentesco, las relaciones de trabajo, los grupos religiosos y otros de intereses particulares y los amigos. La mayoría de las personas pertenece a distintas redes entrelazadas o solapadas. Es imposible imaginar a alguien que no forme parte de una red. El hecho de conocer a una persona así sería la prueba de que alguien, en algún lugar, tiene alguna forma de relación con ella.

El incremento de los niveles de asistencia o de control social no se produce de manera espontánea. Para poder satisfacer las necesidades de los demás, las personas identificadas como recursos de la comunidad tienen que cambiar. Los trabajadores y los cuidadores familiares han desarrollado y tienen que seguir examinando nuevas formas de práctica para lograr el cambio. Como ejemplos, podemos citar las campañas para reclutar a padres de acogida relacionados con personas ancianas que estén aisladas de sus familias para que desempeñen el papel de abuelos; reclutar voluntarios que actúen como mentores de jóvenes socialmente excluidos o desilusionados; abrir una escuela para adultos que necesiten obtener algún título. Las iniciativas se realizan estableciendo colaboraciones y acuerdos con nuevas combinaciones de personas, para comprometerlas, de manera que las pautas vigentes de asistencia y control cambien a mejor. Esto supone revisar y, cuando sea necesario, cambiar la parte desempeñada por personas que controlan otros recursos, como las finanzas, el acceso a los edificios y el transporte. A menudo, el trabajador pretende cambiar la forma en que las personas de una red definen un determinado problema social, con el fin de ampliar y cambiar la red de personas que pudieran contribuir a su solución. Es posible ser optimista con respecto al potencial de la comunidad si somos realistas acerca del carácter de los cambios requeridos. Sin embargo, hacernos más realistas supone plantear la cuestión de quién es el consumidor o usuario de los servicios.

La individualización de los problemas sociales supone identificar a una persona, la que menos poder tiene, por regla general, como "el problema" y, en consecuencia, el objeto de preocupación. Mientras tanto, otros sujetos de la red, al definir su problema como "la persona", han trasladado su "problema" a los problemas de esa persona. Este proceso no es maligno, sino una forma convencional de definir los problemas en una sociedad que otorga importancia a la separación de los individuos a riesgo de subestimar su interdependencia.

Las personas que utilizan los servicios son ciudadanos

Para ir más allá de la individualización de los problemas sociales, hace falta un marco alternativo que mantenga la categoría de las personas que utilizan los servicios como ciudadanos.

Una manera sencilla de dar a quienes utilizan los servicios el poder de convertirse en consumidores consiste en proporcionarles los recursos financieros y la información para acceder directamente a los servicios que deseen. Éste es el enfoque utilizado cuando se efectúan pagos directos a las personas discapacitadas para que ellas mismas adquieran los materiales de apoyo que necesiten o contraten a sus asistentes personales [Community Care (Direct

Payments) Act, 1996]. En otros casos, esta sencilla solución se complica a causa de la confusión de quién sea el consumidor o cliente. ¿El servicio social ofrecido a una determinada persona es sólo para ella o ni siquiera para ella? ¿No ocurre siempre que hay otros que, de forma directa o indirecta, se benefician de la intervención y no sólo el usuario identificado del servicio? Como reconoce la ley, los cuidadores también son clientes, con sus propias necesidades y, como a otras personas de la red, también les tranquilizará saber que la organización de asistencia social se responsabiliza, al menos en parte, de lo que pudiera considerarse su problema primordial. Esta situación cobra especial relieve cuando los intereses y necesidades del cuidador y de la persona atendida entran en conflicto (PITKEATHLEY, 1995). Son muchos los sujetos que pueden considerar que sus necesidades y las de otro individuo están en conflicto, sobre todo cuando la conducta de una persona es causa de preocupación: los parientes y vecinos cuyas ansiedades, presiones y agotamiento se alivian; el médico del hospital que ve cómo quedan libres las camas que tiene asignadas; los responsables políticos a quienes se libera de sus responsabilidades.

La satisfacción del consumidor con la asistencia social no es fácil de medir del mismo modo que los bienes que consume. La prestación o negación de un servicio puede satisfacer a uno o más de los posibles consumidores, pero sólo directa o indirectamente a costa de otros, cuyas necesidades o intereses entren en conflicto con los del "consumidor satisfecho". Los consumidores o usuarios de los servicios son siempre muchos y, con frecuencia, surgen conflictos entre los intereses y la percepción de estas distintas personas. En cualquier situación social, los trabajadores no tienen más remedio que mediar entre normas e intereses diferentes y, a menudo, enfrentados. Con este marco de referencia más general, la situación de muchas personas puede redefinirse como de clientas, usuarias de los servicios o interesadas. Estos individuos o grupos no son "dependientes" ni "necesitados" en el sentido que se ha dado tradicionalmente a estas expresiones. El reconocimiento de que todas estas personas constituyen un centro legítimo de atención para los trabajadores, y que el objetivo de la intervención es la relación entre ellas, puede ayudarnos a ser menos condescendientes con algunas personas con las que trabajamos. Esta perspectiva más amplia no supone ensanchar la red, subir la tarifa ni provocar unas demandas imposibles de satisfacer con unos recursos cada vez más escasos, sino que reformula la naturaleza de la tarea y, en consecuencia, la utilización de los recursos humanos y de otro tipo de los que se disponga. La opción no es fácil, pero es la única que, con mayor probabilidad, conduce a un cambio duradero.

Desviación y control social

Si la desviación es un comportamiento de uno o más sujetos, contrario a las normas que otras personas creen que deben regir la conducta, constituye un problema central de la actividad del trabajo social. Manifestar que no deben pasarse por alto las necesidades de los sujetos es otra forma de decir que las personas que puedan estar satisfaciéndolas tendrán que comportarse de un modo diferente. Esto supone que los vecinos, parientes, amigos o el personal de los servicios sociales y de salud y de otras organizaciones deben poder comportarse de un modo que permita satisfacer las necesidades no satisfechas, lo que constituye un juicio implícito de valor que, formulado de manera explícita, propone que el hecho de ignorar a un vecino se desvía de la norma asumida de que los vecinos deben ayudarse entre sí. Esta norma se manifiesta cuando las personas dicen que se sienten culpables por no prestar más ayuda a causa de otros compromisos. Las normas forman parte de nuestra cultura de la diversidad. Expresan muy distintas expectativas sobre quién deba cuidar a quién y quién deba responsabilizarse de una u otra manera de los demás, tanto personal como profesionalmente. Por ejemplo, las personas ancianas tienen sus puntos de vista respecto a qué ayuda personal les resulta aceptable: el cuidado personal íntimo prestado por un vecino, en contraposición a una pariente cercana o la esposa, va en contra de la "norma" (SINCLAIR, PARKER y cols., 1990). Las expectativas varían con el tiempo, por ejemplo, con los cambios de las funciones propias de los géneros y una mayor diversidad cultural. Pero el hecho de que ciertas desviaciones sean muy corrientes, como los excesos de velocidad y los pequeños fraudes, no se opone a la creencia de que esta conducta deba ser diferente.

Las normas y su impacto en la práctica

El trabajo social es uno de los mecanismos para promover e implementar la conformidad con ciertos tipos de normas. La consideración del trabajo social como una simple actividad de prestación de servicios o como una forma de asistencia y ayuda social evita la necesaria discusión abierta sobre las normas que, de manera implícita o explícita, los trabajadores sociales animan a adoptar a la gente. En consecuencia, es importante identificar las normas que son:

- aceptadas en general e incluidas en leyes que condenan su desobediencia, por ejemplo, prohibiendo el maltrato a los niños, las agresiones raciales, el robo y la violencia contra otros, contra uno mismo o contra la propiedad;
- discutibles y ambiguas, por ejemplo, en relación con el abuso de sustancias, terreno en el que las normas de los jóvenes pueden ser muy diferentes de las observadas por las generaciones anteriores o la legislación penal;
- impuestas sólo a través de esa zona gris que es la convención social, por

ejemplo, las expectativas que tenemos acerca de la asistencia y ayuda a los demás, lo que constituye un ejercicio paterno-maternal suficientemente aceptable, lo que es o no una conducta adecuada o normal. Estas convenciones tienen dimensiones culturales, de género y de clase social y cambian con rapidez, provocando marcadas diferencias entre las generaciones y los grupos sociales que mantienen los valores tradicionales de sus culturas y otros.

En las sociedades complejas y en rápido cambio como la nuestra, es frecuente que no haya un consenso general sobre las normas que deban mantenerse, excepto cuando existe una definición legal. Esto da lugar a conflictos y diferencias de opinión y de acento entre personas, y a una gran confusión. Estas diferencias aumentan en la medida en que se relacionan de forma más directa con los detalles de la vida cotidiana, el contexto de gran parte de la práctica del trabajo social. Por ejemplo, mientras que existe un acuerdo general respecto a que el abuso infantil es malo, el consenso es mucho menor en la consideración de si el castigo físico es aceptable (Gulbenkian Foundation, 1995; DoH, 1995). Esto conduce a prácticas diferentes en diversas organizaciones e instituciones sociales y, con el tiempo, a cambios de opinión sobre si es aceptable el castigo físico en la crianza de los niños. Las actitudes de los padres pueden diferir radicalmente y, en el Reino Unido, hasta finales de la década de 1990, hubo reglas diferentes acerca de los castigos corporales en las escuelas privadas y en las estatales. En septiembre de 1998, el Tribunal Europeo falló en contra de unos padres que habían castigado físicamente a su hijo, haciendo público todo el debate sobre tales prácticas en el hogar.

La posición capital del trabajo social

Ningún grupo ni organización profesional tiene poder, ni es probable que se le otorgue nunca, para definir lo que, como ciudadanos, entendamos por "desviado". Las definiciones son el producto de un amplio conjunto de negociaciones, formas de ver las cosas, debates y procesos políticos. Sin embargo, es frecuente que los trabajadores sociales ocupen una posición capital como mediadores en tales negociaciones. La falta de consenso sobre la aplicación de las normas relativas al bienestar de los niños es una razón importante por la que "se condene a los trabajadores si intervienen y se les condene si no lo hacen" en muchas situaciones. Las posiciones capitales son incómodas, sobre todo en relación con los peligros que amenazan a la vida o los juicios que afectan a la vida y a la libertad de los ciudadanos, o se inmiscuyen en la intimidad de la vida familiar, o en relación con las normas sociales sobre las

que hay discusiones o desacuerdo. A menudo, se da por supuesto que la complejidad, la ambigüedad y la incertidumbre inherentes a la posición capital del trabajador podrían eliminarse si se encontraran unos procedimientos adecuados para guiar las decisiones y la acción. Una postura más realista consiste en reconocer que esta falta de certeza es una dimensión inevitable y propia de la función de agente del cambio social. La tarea consiste en equilibrar estas diferentes percepciones y reconciliar las conductas enfrentadas. La ambigüedad, la confusión y la complejidad no son problemas que puedan resolverse antes de que se haya realizado la tarea: trabajar para su resolución es el trabajo.

Autoridad y estilo personal

Los trabajadores sociales de las organizaciones oficiales tienen autoridad formal depositada en ellos por la sociedad mediante los poderes legales de quien los emplea. Ejercen esa autoridad como parte de la respuesta social a la desviación y a través de su toma de decisiones acerca de los recursos públicos. Puede dar la sensación de que los trabajadores tienen un poder formal ilimitado sobre la vida de las personas que utilizan los servicios, aunque éste está circunscrito por ley y, por regla general, implica a otras organizaciones o trabajadores.

La categoría y el poder se derivan de los conocimientos, destrezas y el acceso a la información y a los recursos, pero se expresan mediante el estilo propio con el que el trabajador presta asistencia y ayuda personales. En su práctica, los trabajadores tienen que recordar la probable percepción de sus poderes y encarar esta cuestión, sobre todo en los contactos iniciales: la bibliografía y la investigación sobre las personas que utilizan los servicios dejan muy clara la importancia del estilo del trabajador. Ellos dan cuenta de las humillaciones e incluso el daño real causados por la falta de respeto, por el desprecio de la dignidad personal mediante los prejuicios, por los estereotipos de raza, edad, religión, discapacidad o sexualidad y por la incorrección en la forma con que se presta el servicio (Morris, 1996; Cambell y Oliver, 1996; Ahmad, 1990; Butt y Mirza, 1996; Beresford y Croft, 1993; Harding y Beresford, 1996). Los cambios duraderos no se producen mediante el ejercicio del poder formal, sino a través de la interacción del trabajador con el usuario de los servicios o el cuidador y la comprensión de la naturaleza de su experiencia. Es importante ampliar esas destrezas de forma más generalizada.

Seis premisas para entender las pautas de interacción

Nuestra primera premisa es que la mejor forma de comprender la conducta

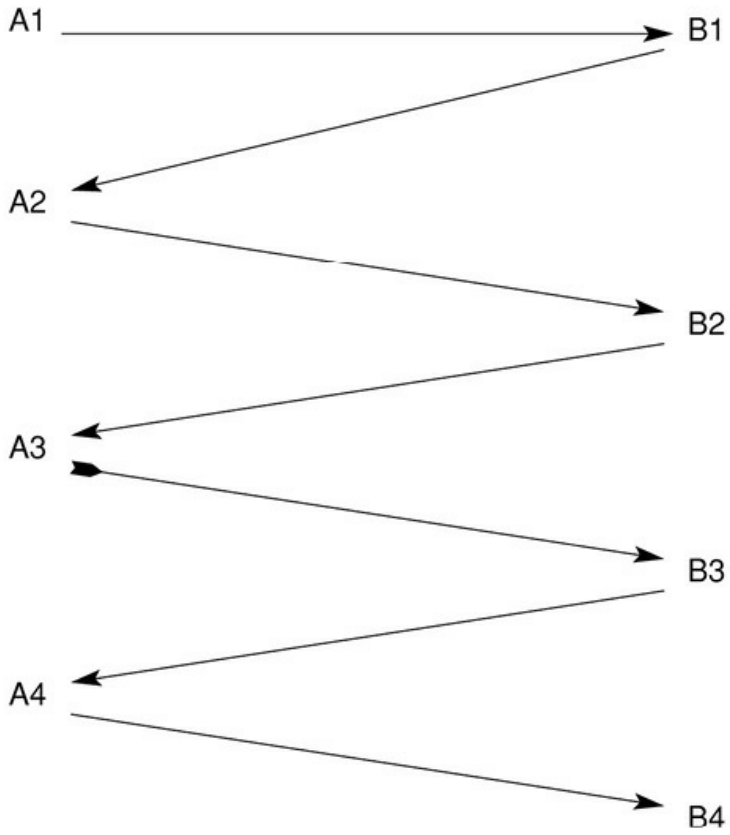
humana es a través de la causalidad circular, y la segunda premisa es que la puntuación es un concepto clave para comprender las relaciones sociales.

Los ecologistas y otros pensadores sistémicos nos han demostrado que la estrategia para producir el cambio mediante la interacción social trasciende la visión simplista de la causalidad en cuanto cadena lineal de causa y efecto, en la que los acontecimientos configuran a la persona o comunidad como si fueran trozos de yeso (CAPRA, 1997; WATZLAWICK y cols., 1967, 1974). Las explicaciones de la conducta individual o colectiva a base de simples causas y efectos ignoran las interrelaciones esenciales entre los individuos. Las personas actúan tanto como responden, y los demás responden a estas acciones, provocando nuevas respuestas, y así sucesivamente. WATZLAWICK y sus colaboradores señalan que:

> Hay pruebas importantes de que en la interacción entre los organismos se produce una pauta circular: la causa produce un efecto y el efecto retroactúa sobre la causa, convirtiéndose él también en causa.
>
> (WATZLAWICK y cols., 1974, pág 93.)

Esto puede representarse con el siguiente diagrama. Podemos ver en él cómo la conducta de A lleva a la respuesta de B, la cual, a su vez, produce la siguiente respuesta de A y así sucesivamente.

En una interacción como ésta, A da sentido a la conducta del otro centrándose en la sucesión B.1, B.2, B.3, etcétera, y B se centra en A.1, A.2, A.3. Decir que B.3 ha sido causado por A.3 supone comprender la interacción de una determinada manera, del mismo modo que una alternativa tan aceptable como ésta sería decir que A.3 ha sido causada por B.2. Esas atribuciones son fenómenos corrientes y pueden ser universales, sobre todo cuando cada parte de una interacción culpa a la otra o a ella misma de lo que esté ocurriendo. Cada una de ellas puede atribuir diferentes causas a la secuencia de conducta de la otra, culpando a la personalidad de ésta, su pasado o cualquier teoría que utilice para dar sentido a la conducta humana. Cualquiera de estas explicaciones puede ser parcialmente cierta.



Los pensadores sistémicos de la investigación sobre las organizaciones y la terapia familiar considerarían que la atribución de la culpa individual— dentro de las pautas de esa interacción que envuelve la conducta recíproca de varias, si no de muchas, personas— es una cuestión de "puntuación" (MINUCHIN y FISHMAN, 1981; WATZLAWICK y cols., 1974). Al decir esto, se refieren a que la causa y el efecto se atribuyen a una persona o a otra, dependiendo de la posición que realice la atribución. Consideran que la atribución de "la causa y después el efecto" depende de dónde se sitúe el punto de partida de la secuencia de conducta, del modo en que los puntos dividan la corriente de palabras en oraciones.

Este análisis puede iluminar la relación entre dos o más personas, y contribuir a dar sentido a las relaciones entre naciones. Por ejemplo, ¿la "guerra fría" fue provocada por Occidente o por Oriente? ¿Comenzó con la revolución rusa, después de la Segunda Guerra Mundial, con la ocupación aliada de Alemania, con el bloqueo de Berlín, la construcción del Muro o con la famosa alocución de Winston Churchill, declarando que "ha caído un telón de acero a través de Europa"? El reconocimiento del carácter circular de esas relaciones y de la forma en que cada parte utiliza puntuaciones alternativas de las acciones de la otra nos permite ver cómo la conducta de cada una perpetúa o es un factor causal de la respuesta de la otra.

WATZLAWICK ha dicho que, en la comprensión de las relaciones humanas, como en la física moderna, el punto de vista del observador es decisivo:

> No obstante, en contraste con los objetos, las relaciones humanas no son fenómenos que existan objetivamente, por derecho propio, ni es posible llegar a un consenso sobre sus propiedades. Sobre todo, si hay diferencias de opinión respecto a las características de una relación humana, no puede demostrarse que uno de los participantes tenga razón y el otro no, ni, para anticipar uno de nuestros temas principales [el autor está aplicando la teoría de sistemas a la comprensión de los problemas de salud mental], que uno de los participantes sea "normal" y el otro esté "loco". Las relaciones, los contenidos de nuestra realidad interpersonal, pragmática, no son reales en el mismo sentido en que lo son los objetos; sólo tienen su realidad en la percepción de los participantes e, incluso, ésta sólo la comparten parcialmente los participantes.
>
> (WATZLAWICK, 1990, pág. 16.)

Estemos o no de acuerdo en que nuestras percepciones de otras personas no son tan reales como las de los objetos, podemos ver que WATZLAWICK y sus colaboradores nos proporcionan una potente imagen de la naturaleza de las relaciones sociales y, en particular, de algunos de sus problemas. Por ejemplo, señala que:

> La ordenación de secuencias de una u otra forma concreta crea lo que, sin exageración, podemos llamar realidades diferentes. Esto es particularmente evidente en determinados tipos de conflicto humano. Una madre puede verse a sí misma como un puente entre su marido y sus hijos: si no fuera por ella, no habría vínculo o contacto entre él y ellos. Lejos de compartir su punto de vista, el marido la considera un obstáculo entre él y sus hijos: si no fuese por su constante interferencia y vigilancia, podría tener una relación mucho más directa con ellos. Si no tenemos presente que esto es una puntuación -y no una definición de una forma de comportarse, en vez de otra-, podemos acabar siendo víctimas de la misma falacia que los dos progenitores y considerar a uno de ellos loco o malo, las acusaciones típicas que se hacen cuando se rompe la comunicación a consecuencia de una puntuación discrepante de secuencias de conducta experimentadas conjuntamente.
>
> (WATZLAWICK y cols., 1974, pág. 62.)

Al extraer artificialmente al individuo de su medio social, no sólo reducimos las variables. También el tiempo se congela: la persona se convierte en un objeto estático integrado por unos componentes configurados por diferentes influencias históricas o sociales, en vez de interactuar con otra y, por tanto, cambiar constantemente. En consecuencia, se pasan por alto los aspectos intrínsecamente humanos de este "objeto". El resultado de objetivar así a las personas es que se ignora el carácter proactivo de la interacción y lo que todos tenemos en común. Cada individuo está sujeto a un "ciclo vital", pero, con demasiada frecuencia, éste se reduce a una serie de instantáneas aisladas —nacimiento, infancia, adolescencia, adultez joven, madurez, jubilación, ancianidad, muerte—, en vez de percibirse como una película, con la ventaja de las lentes de zum. El atractivo de las simples instantáneas es que reducen la probabilidad de que los detalles y la complejidad nos abrumen. Sin embargo, hay otras tácticas para sobrevivir en

este torrente imprevisible de acontecimientos, basadas en unos principios coherentes que nos ayuden a dominar esa complejidad para la práctica.

Hemos dicho que, por regla general, se responsabiliza de lo que ocurre, sobre todo de lo que no va bien en las relaciones o situaciones sociales, a una persona o grupo de personas, a menudo el que menos poder tiene. Podemos ver esto en cualquier momento en que entremos en una estancia en la que haya dos o más niños o, a estos efectos, adultos que estén luchando. Aleccionados en las artes de la puntuación y la atribución de responsabilidades, uno u otro de ellos y, normalmente, ambos dirán de inmediato que empezó el otro. Un observador que entre en la habitación se encuentra con la lucha en un punto arbitrario e, inevitablemente, se forma una opinión de lo que ha estado ocurriendo basándose en esta primera visión: su primera puntuación de la secuencia de conducta. El observador prudente sabe que el contraataque de una persona es una provocación para la otra, lo que lleva, a su vez, a ésta a un nuevo contraataque. Puede llegar a distinguirse a quien haya dado el primer golpe —una puntuación significativa, convencional—, pero incluso es probable que éste haya sido un contraataque en respuesta a un golpe psicológico y emocional: se pierde el conocimiento preciso de las semillas del conflicto. Es probable que un observador, sin tener conciencia de sus propios prejuicios, puntúe los acontecimientos para perpetuar sus propias percepciones preconcebidas de una u otra parte en tales disputas: es un "buen chico", así que es probable que sea la víctima; es un "alborotador", de manera que quizá sea el agresor. Es fácil que puntuemos de la misma manera muchas situaciones sociales. Por ejemplo, es probable que se considere que una persona anciana necesita ayuda y que una joven tiene muchos recursos, mientras que cada una de ellas podría brindar ayuda a la otra. No se considera que el problema esté en ellas ni en sus relaciones con el resto de nosotros. El peligro de estas simplificaciones excesivas debería ser evidente, pero, a menudo, queda enmascarado por las definiciones de la situación que dan por supuestas quienes remiten a los individuos a los servicios sociales, que se refuerzan por el modo en que se formula gran parte de la política social para centrarla en los individuos.

A menudo, las disputas sobre la puntuación son serias y de largo alcance. Las agresiones raciales y sexuales constituyen ejemplos de cómo pueden deformar las percepciones la puntuación de los acontecimientos. La persona que "explota" tras aguantar meses de abusos puede ser considerada culpable de la situación y calificada como agresiva o violenta, mientras que las responsables de los abusos persistentes pasen por ser las víctimas. Los disturbios y manifestaciones que se producen en los centros urbanos a continuación de un choque entre la policía y drogadictos, ¿se deben a la "provocación policial", a los efectos de las drogas ilegales, a los "jóvenes rebeldes", a "errores de sus padres", a las ideas educativas

de los años sesenta, a "unas minorías politizadas", al "desempleo", a la "discriminación racial", a la "pobreza y alienación de las clases marginadas", al "capitalismo de finales del siglo xx", "al tiempo" o a "causas" preconcebidas y perpetuadas por los medios de comunicación?: la lista es casi interminable. A menudo, en cada caso, para alguien, la respuesta es "sí". Con frecuencia, estas puntuaciones están dictadas por los prejuicios y se proclaman sin un conocimiento directo de los hechos. Aunque ninguna de las presuntas causas sea cierta, aunque no esté respaldada por un análisis completo de los sucesos, influyen en lo que vemos y, a veces, lo determinan.

Una teoría que pueda hacer frente a la complejidad de las percepciones múltiples nos ayuda a centrarnos en las interacciones recíprocas entre los actores, y no sólo en ellos mismos. Podemos darnos cuenta de que, a menudo, los efectos son causas que después son efectos, y ver las pautas que conectan a las personas y perpetúan sus problemas. También debemos percatarnos de que, aunque todos los actores acaben viendo de forma diferente los acontecimientos, algunos mentirán sobre su percepción si les conviene, lo que complica aún más la definición y resolución precisas del problema. Este enfoque de los problemas sociales no niega que haya que responsabilizar a los individuos de sus acciones ni que existan diferencias entre la verdad y la falsedad, pero no pretende simplificar en exceso las situaciones sociales haciendo responsable a una persona únicamente, con el riesgo de perpetuar los prejuicios y convertir en cabezas de turco a determinados individuos o grupos sociales. También nos ayuda a ser precavidos para no considerar sólo como "necesitada" a una persona y, de ese modo, perpetuar el mito de que los servicios sociales están sólo para servir a los intereses de quienes han acabado siendo considerados como "usuarios de los servicios". Trata de avanzar para recoger toda la complejidad de los acontecimientos, de manera que se comprendan mejor los problemas y sean más eficaces nuestras tentativas de intervención.

La idea de la puntuación de los acontecimientos sociales nos permite reconocer que, en el mejor de los casos, la imposición de análisis lineales simples "de causa a efecto" a estas situaciones es parcial. No sólo es incompleta, sino también tendenciosa. Puede darse el caso de que una parte fuese en algún momento "la causa" del problema, pero que esto sólo tenga relevancia histórica: lo que hay que modificar es la pauta de relaciones. Ambas partes necesitan cambiar y, por supuesto, ello también supone unas mutaciones imprevisibles en otras relaciones, las cuales, a su vez, requieren comprensión y la invención de nuevas soluciones a los nuevos problemas que surjan. Abordar un cambio después del otro es ineficaz: la acción sobre el segundo provoca el reciclado de la pauta antes de que pueda terminarse el trabajo con el primero.

Peter y la puntuación de los acontecimientos

La historia de Peter, el niño acogido que padeció abusos sexuales, se ha contado como si comenzara cuando entró en la familia de adopción, como si todas las dificultades que tiene ahora hubiesen sido "causadas" al ser acogido y, más en concreto, "causadas" exclusivamente por el abuso sexual perpetrado por su padre de acogida. Desde cierto punto de vista, esto está justificado, es "correcto", pero también es bastante arbitrario y obvia las explicaciones de las etapas anteriores que condujeron a que lo alojaran fuera de su casa. Estas circunstancias contribuyeron a su situación presente. Quizá la solución de los problemas con su propia familia, alojándolo con otra familia de acogida, constituya el problema principal y hubieran debido examinarse otras posibles opciones para él. Podría describirse una espiral similar, paralela, de acontecimientos que explicaran cómo David se convirtió en la persona que era cuando entró en contacto con Peter. En un sentido científico estricto, no sabemos cuáles son "las causas" de su comportamiento, pero tenemos que actuar. La historia de Peter revela las múltiples facetas de cómo se producen estas situaciones, cómo se definen en cuanto necesitadas de cambios y cómo pueden conseguirse esos cambios.

La historia de la familia Jones se cuenta como si empezara con la caída de la Sra. Jones; como si este suceso o la lesión posterior fuese "la causa" de la dificultad presente. Sin embargo, desde el punto de vista de la doctora, la causa del problema del que se ocupa puede ser muy diferente. Su ansiedad y sus acciones pueden estar provocadas porque el trabajador social de la Sra. Jones no facilitó su rápida admisión en una residencia, dejando libre una cama, lo que, a su vez, puede estar causado por la reducción del número de camas geriátricas en su sala. Desde el punto de vista de Shirley, la causa podría ser la relación de su madre con su padre, que supuso que, cuando él murió, su madre fuese incapaz de desenvolverse con suficiente independencia, porque había consagrado su vida al hogar y a la familia y tenía pocos contactos fuera de ella.

Todas estas posibles secuencias explicativas de causa y efecto son igualmente verdaderas. La definición que predomine en las negociaciones entre los sujetos interesados no lo hará porque sea la única verdadera, sino porque la persona o quienes presenten esa perspectiva habrán tenido más éxito que las demás en sus negociaciones, a menudo implícitas, respecto a la definición del problema social. Algunas personas tienen más poder o autoridad que otras cuando se trata de definir la situación. Los trabajadores sociales y demás personal interviniente están investidos de autoridad para evaluar una situación social, pero sus conclusiones sólo serán su forma de puntuar los acontecimientos y de atribuir responsabilidades, que estará configurada por muchas influencias, incluyendo sus percepciones y las de su jefe sobre las atribuciones, responsabilidades y recursos

de la organización.

El papel del trabajador y el de otros agentes del cambio consiste en actuar como intermediarios, como mediadores de estas puntuaciones, y no en iniciar ni intervenir en la búsqueda de la única causa verdadera del problema. En cambio, el trabajador tiene que comprender que una determinada puntuación puede contribuir a definir el problema de manera que haga que parezca insoluble. La misma importancia tiene que sea capaz de identificar y validar la puntuación que permita que las personas interesadas prueben diferentes opciones, y de hacerlo dentro del marco reglamentario y legal y de las normas de la organización en la que trabaja.

Esto nos lleva a nuestra tercera premisa: la conducta desviada, los problemas conductuales y otros comportamientos que suelen aparecer para que se "preste ayuda" sostienen las conductas concomitantes de otras personas de la misma red o sistema.

Dado que los problemas sociales no se circunscriben a una sola persona y que los problemas de conducta son, en parte, una respuesta a una determinada situación, la conducta sintomática es, hasta cierto punto, una conducta adecuada, adecuada en el sentido de que encaja con la de otros y, a menudo, tiene la consecuencia de mantener la pauta de relaciones de las personas. En contexto, es una conducta de supervivencia: tiene sentido, aunque parezca irracional o "loca" cuando se saca de contexto o la juzgan "mala" quienes utilizan las normas comúnmente aceptadas. Las cuestiones que hay que responder son: ¿qué tipo de situación, qué tipo de secuencia de conducta está perpetuando este tipo de adaptación? Quienes intentan ayudar pueden experimentar las fuerzas que perpetúan el statu quo como una resistencia al cambio. Aunque no pueda demostrarse que los problemas se han iniciado o han sido causados por las interacciones en la red inmediata o extendida de las personas, sí pueden perpetuarlas. Por esta razón, quienes están en el interior de las familias, grupos o comunidades toleran riesgos y conductas que parecen imposibles a las personas ajenas a ellas. Es difícil desenmarañar estas interacciones y aún más difícil cambiar a las personas o sacarlas de esas redes, con independencia de que el problema sea la violencia o los abusos, las drogas o el alcohol, las conductas de intimidación en la escuela, en la comunidad o en el trabajo.

La puntuación y la organización

John y el internamiento *

Un adolescente, John, vive en un hogar de menores por orden de la autoridad local. El chico se escapa y vuelve con su padre, quien le insiste en que tiene que regresar al hogar de menores. En vez de hacerlo, John vagabundea por las calles, se une a un

grupo de okupas, roba en tiendas y comete un robo, por lo que es detenido y devuelto al hogar de menores. Le advierten que, si sigue comportándose de ese modo, corre el riesgo de que lo internen en un centro. Él se escapa de nuevo, comete otro delito y vuelven a llevarlo al hogar, del que se fuga otra vez. Su padre se enfada aún más y lo rechaza al tener noticias de su comportamiento.

Al mismo tiempo, la trabajadora social responsable presenta su situación ante el consejo de dirección de su departamento con la idea de solicitar al tribunal un corto período de internamiento. El consejo es el portero de este servicio, tanto para garantizar que no existen otras opciones viables como para asegurar que se haga un uso adecuado de un recurso caro. Cumple estas funciones garantizando que no lo utiliza quien no lo "necesite". La recomendación de la trabajadora social se rechaza. Cuando, más tarde, John reaparece ante el tribunal, el magistrado pregunta a la trabajadora social cuáles son sus planes para John y ella informa del rechazo del consejo de su recomendación de internamiento en un centro de menores. El magistrado suspende la vista y se encarga de informar a la prensa local de la situación, apoyando así la idea de que "hay que hacer algo". Más tarde, el consejo vuelve a reunirse y acuerda aceptar la recomendación de internamiento para John.

* En el Reino Unido, los delincuentes menores de edad pueden ser condenados a penas de privación de libertad en una unidad especial de prisiones —Young Offenders Institution—, dependientes del Prison Service. A estas instituciones suelen ser enviados los delincuentes menores de edad, pero mayores de 15 años. Los mayores de 12 y menores de 15 años convictos suelen ser enviados a una Secure Unit. Los servicios sociales pueden enviar a estas "unidades seguras" a los menores que están a su cargo, cuando su comportamiento no es bueno, durante un período máximo de 72 horas. Para superar ese período, es preciso contar con una orden judicial. Los objetivos de esas unidades no son punitivos, sino reformadores, a diferencia de las unidades carcelarias antes mencionadas. (N. del T.)

Por una parte, este relato puede parecer una simple historia de un joven delincuente sin control, una persona joven que "causa" todas las respuestas de vigilancia y control social que siguen a sus conductas. Sin embargo, aunque esto sea cierto, es sólo una puntuación de la secuencia de acontecimientos, basada sólo en parte de las pruebas, que enmascara las formas en que los comportamientos de todos los adultos de la situación son, en gran parte, causas de la escalada de sucesos que se produce en la conducta de John. La aceptación de una definición de estos sucesos pasa por alto gran parte de las pruebas disponibles e impide ver con claridad que el comportamiento de cada uno sostiene la conducta concomitante del otro.

El hecho de que la trabajadora social aceptara que el problema era John precipitó su realojo a cargo de la autoridad local. En realidad, el problema surgió cuando su padre volvió a casarse y John comenzó a chocar con su nueva madrastra. La trabajadora social se dio cuenta de la existencia de una relación problemática y de que no todo era culpa de John; no obstante, consideró la solución del problema en términos de prestación de un servicio: el ingreso de John en una residencia. El hecho de que el mismo John considerara, al principio, que ésta era la solución reforzó la fórmula, aunque, con el paso del tiempo, el sentimiento de rechazo comenzó a irritarle cada vez más. La trabajadora social, preocupada ante todo por encontrar una solución a corto plazo de la crisis

inmediata y pasando por alto los efectos potencialmente lesivos del ingreso en una institución, optó por prestar el servicio que parecían querer tanto John como su padre.

Vemos aquí cómo, desde el primer momento, las conductas de los distintos sujetos se entremezclan, manteniendo y fomentando una determinada puntuación del problema y de su solución que, más tarde, se convierte ella misma en el problema, aunque para los actores intervinientes fuese cada vez más difícil de apreciar. Este proceso se convierte en una espiral viciosa, en la que las personas que se supone tendrían que trabajar juntas hacia un fin común, como la trabajadora social y los miembros de su equipo directivo en el consejo del internamiento en un centro de menores, acaban yendo unas contra otras. En vez de tratar el problema de forma constructiva, comienzan a promover la perpetuación de la conducta de John y el ascenso de su identidad de "delincuente difícil". Todos los esfuerzos de la trabajadora social para superar las reticencias del consejo no hacen sino reforzar la categorización de John como "incontrolado" y "delincuente". A su vez, él reacciona ante esto de manera que refuerza esa calificación.

Nuestras premisas cuarta y quinta se derivan del carácter complementario de la conducta interactiva: el cambio de la conducta o las circunstancias de un individuo causará la modificación de las pautas de interacción de las que forma parte.

Dicho en sentido negativo, esto resalta la "resistencia" natural a ese cambio: la conducta de un individuo en sus relaciones con los demás sólo puede cambiar en la medida en que las otras personas de ese conjunto de relaciones modifiquen su conducta recíproca.

En la historia de la Sra. Jones, Shirley podría continuar comportándose como si no quisiera que su madre viviera con ella. Si no le hubieran ayudado a manifestar su ambivalencia, ella no se habría atrevido a pensar ni a decir que la tendría en casa siempre que pudiera contar con algunos períodos de descanso y su madre pudiera tener otra compañía. Si Shirley no dice nada de forma explícita acerca de que su madre viva con ella y con Colin, tanto Colin como su madre pueden interpretarlo implícitamente en el sentido de que Shirley no quiere de ninguna manera que ocurra esto. En consecuencia, no sólo no plantean la posibilidad, sino que actúan como si esta opción estuviera descartada de antemano y, como creen que Shirley puede sentirse incómoda ante tal posibilidad, hablan en sentido positivo del ingreso en una residencia. Shirley interpreta esto como una expresión auténtica de las preferencias de Colin y de la Sra. Jones, por lo que aún se muestra más reacia a plantear la posibilidad de que su madre vaya a vivir con ella con ciertas condiciones.

Las opciones se cierran y las soluciones se polarizan como más de lo mismo o

el ingreso en una residencia. Por tanto, la conducta de cada uno refuerza la del otro, de manera que uno sólo puede cambiar si también lo hacen los demás. Por ejemplo, Shirley podría comenzar a manifestar sus dudas acerca del ingreso en una residencia, pero la Sra. Jones podría interpretarlo como un mero sentimiento de culpabilidad que enmascara la verdadera preferencia de Shirley, por lo que se reafirmaría en su idea y se mantendrían los términos de la situación. Para que la pauta de interacción cambie en sentido recíproco, Shirley tendría que insistir más o la Sra. Jones debería empezar a manifestar en voz alta sus propias reservas. Estos procesos no son misteriosos ni exclusivos del trabajo social. Constituyen la trama corriente de la vida diaria y un rico material para las novelas.

El papel del trabajador, como una tercera parte, marginal con respecto a las interacciones autoperpetuadoras, puede ser crucial para reforzar tales procesos o, al contrario, introducir un cambio en la pauta, oponiéndose a la tendencia de establecer una alianza con una persona en una red, en vez de intentar trabajar con la red en su conjunto. Para promover el cambio es fundamental la forma de presentarse el trabajador, si se pone o no de parte de distintos miembros de la red y su manera de situar continuamente la responsabilidad de diferentes personas, incluyendo a otras organizaciones y trabajadores, y de animarlas a negociar entre sí.

Esto nos lleva a la sexta premisa, que comentaremos con detenimiento en el próximo capítulo. En las relaciones, hay distintas clases de cambios: de primero y de segundo orden. Para el trabajador, es crucial distinguirlas y comportarse de acuerdo con el orden del cambio que se promueva.

La comprensión de la naturaleza del cambio social e interpersonal, los distintos órdenes de cambio implicados y cómo pueda utilizarse esta comprensión son cuestiones cruciales. Dedicamos el siguiente capítulo a este tema y, basándonos en ello, en el Capítulo VII, examinaremos la naturaleza de la evaluación y de la intervención.

1 "Asociación nacional de cuidadores". (N. del T.)

2 National Health Service o "Servicio Nacional de Salud". (N. del T.)

3 Se conocen como leyes de "three strikes and out" ("tres golpes y fuera") aquellas que establecen que la tercera comisión de un delito, aunque sea menor, puede dar lugar a condenas importantes. La

expresión es habitual en países de habla inglesa. En Estados Unidos, contemplan esta posibilidad las legislaciones de 26 estados y la federal. (N. del T.)

CAPÍTULO VI

Dirección y planificación del cambio

Introducción

En los capítulos anteriores, exponemos que la consecución del cambio de las situaciones sociales, introduciendo innovaciones en la forma en que las personas abordan determinados problemas, es fundamental para el cometido del trabajo social. A menudo, esa actividad de cambio es una forma de "control social" y, por tanto, un terreno conflictivo. Incluso en el nivel del individuo o de la familia, pueden surgir conflictos de intereses y en relación con quién estime que deba hacer qué cosa. Es muy posible que el trabajador tenga que desempeñar un papel destacado en la mediación entre las personas y las organizaciones involucradas. Esto se reflejará también en los conflictos más generales no resueltos en la comunidad de la que el equipo de trabajo social forma parte y en donde los trabajadores intervinientes tienen que buscar continuamente el cambio.

La historia del inspector de policía que abría el Capítulo V es el relato de una respuesta a las demandas de la gente, que busca el cambio de la conducta y de las actitudes de los miembros de la comunidad como base para abordar de forma más eficaz los problemas del transporte local. El enfoque desafiante del policía puede considerarse como el primer paso de una estrategia a largo plazo mediante la que pueda introducirse un conjunto de innovaciones más específicas en el comportamiento de la gente corriente. Estas innovaciones abarcan la manera de utilizar los coches y la velocidad a la que se circule; la forma en que los trabajadores responden a los problemas que el público les presenta, sobre todo con respecto a las responsabilidades que pueden aceptar y las que no, y, quizá, la reasignación de un conjunto de recursos materiales y personales.

La historia de Gary y su familia, con la que comenzamos este libro, es, de igual manera, un relato de unos trabajadores que intervienen con los miembros de una familia a causa de la preocupación generalizada por la asistencia a un niño, y de los intentos de influir en la conducta de todas las personas involucradas, incluyendo la de los trabajadores que, al centrarse en los puntos fuertes de la familia y comprometiéndose en intervenciones "contracorriente", participan en el

proceso de cambio. Todas estas dimensiones son importantes para que el trabajo social aborde los problemas de la inclusión social al responder a las necesidades de las personas. En este capítulo tomamos del Capítulo V el examen de las formas de comprender la diferencia fundamental entre las distintas dimensiones del cambio en las relaciones, y profundizamos nuestra comprensión de la naturaleza del cambio social presentando ciertas formas de cartografiar a algunas de las personas y los procesos implicados.

La teoría del cambio y la práctica

Una teoría viable del cambio requiere que tanto nosotros como otras personas comprendamos mejor cómo:

- provocar el cambio de las relaciones entre individuos y grupos de la comunidad que perpetúan los problemas;
- hace falta interpretar y cambiar, reinterpretar y volver a cambiar la naturaleza de las relaciones entre todo el conjunto de personas significativas.

La tarea de los trabajadores consiste en reinventar constantemente la práctica, estableciendo y reformando asociaciones con todas las personas implicadas en determinados problemas sociales. Para ello, hace falta reconocer seis características clave de la actividad de los agentes del cambio:

1. Los trabajadores sociales se desenvuelven en un ambiente de definiciones y percepciones diferentes de la realidad de las situaciones sociales.
2. La formulación de un problema es siempre una empresa conjunta entre las personas involucradas y el trabajador social.
3. La evaluación, la intervención y la prestación de servicios son esencialmente la misma empresa.
4. Para lograr el cambio, a menudo es necesario reformular el problema.
5. Es preciso demostrar las conductas alternativas.
6. Con frecuencia, hay que redistribuir los recursos.

Los trabajadores sociales se mueven en un entorno de definiciones y percepciones diferentes de la realidad de las situaciones sociales

Los profesionales, mediante sus interacciones con las personas, obtienen información acerca de quién considera que algo es un problema y lo que ven como soluciones potenciales. La práctica no consiste en recoger "datos", en un sentido objetivo, mediante unas respuestas a preguntas "neutras". Lo que digan

las personas a un trabajador sobre lo que perciben como problema social dependerá de su cambiante percepción del problema, el nivel de riesgo o de amenaza para ellas u otras, su respuesta a la conducta del trabajador y su percepción de la organización que representa. A su vez, la forma de responder del trabajador en la cadena de respuestas influirá en lo que le digan y cómo se lo digan. Con frecuencia, no se consigue el objetivo de facilitar la potenciación del usuario del servicio a pesar de las óptimas intenciones de los trabajadores de primera línea y de sus directores, porque los usuarios no se implican desde el primer momento en la negociación y planificación de los cambios ni en su realización. La potenciación no es un regalo que pueda hacerse o no, sino que depende de que se tome parte fundamental, no sólo periférica, en el proceso.

Mediante los procesos de intervención, retroinformación y elaboración de hipótesis, equilibrando y negociando la autoridad y la responsabilidad de la organización frente a los derechos y expectativas de las personas que utilizan los servicios, todos los participantes negocian una versión de la realidad. Ésta puede mantenerse sólo durante una interacción concreta o puede constituir la base de un trabajo a largo plazo. Nuestra intervención perpetúa o cambia el desarrollo de la pauta de acontecimientos. Una premisa esencial de nuestro enfoque es que no hay una única realidad para todos, individuos u organizaciones. Puede predominar una a causa de ciertos factores, como los poderes reglamentarios o legales, la función de la organización, la clase social, la pertenencia a una minoría étnica, el género, la edad, la discapacidad, la sexualidad o la salud mental. Por ejemplo, comentando un programa de formación sobre la asistencia comunitaria, una persona discapacitada dijo:

> No había estado nunca en un curso para personas discapacitadas... Estaba completamente sorprendida por lo potenciada que me sentía de repente, encontrándome entre personas a las que no tenía que explicar ni justificar lo irritada que me encontraba por tantos años de opresión.
>
> (HEMMINGS y MORRIS, 1997.)

Los trabajadores tienen que comprender muy bien cómo definen su realidad distintos sujetos, y ser auténticos expertos trabajando con estas diferentes definiciones. La experiencia y la cultura de las personas, su edad, clase social, grupo étnico, género, religión, orientación sexual, las discapacidades, las dificultades de aprendizaje o los problemas de salud mental que puedan tener contribuyen a su visión del mundo y forman parte de ella. La manera de verse a sí mismas, la adecuación de sus relaciones y lo que definan como problemas están influidos por estos marcos de referencia. Aunque tengan unas responsabilidades legales y estén respaldados por el poder de la organización, los trabajadores no pueden definir las realidades de las personas. Su trabajo consiste en desarrollar la comprensión mutua, sobre todo cuando se discute la necesidad del cambio o la naturaleza del cambio necesario.

La formulación de un problema es siempre una tarea conjunta de los trabajadores y otras personas

Los trabajadores no pueden evitar actuar en relación con otras muchas personas, pero pueden tratarlas de forma negligente, como sujetos u objetos de preocupación, en vez de como colaboradoras plenas. La asociación para la colaboración resalta el carácter explícito y la apertura, compartiendo los conocimientos y destrezas y reconociendo las diferencias y conflictos, así como las áreas de acuerdo. Los trabajadores deben incluirse a sí mismos y su intervención en la evaluación de situaciones, no sólo examinando cómo se responden unos a otros los miembros de una red, sino también cómo responden al trabajador. Si se pasa por alto el impacto de su posición y su conducta, es fácil que el trabajador se incline a utilizar su propia forma de ver los problemas y opciones como la definitiva y a creer que se ha elaborado en colaboración con el usuario del servicio (MARSH y FISHER, 1992).

La evaluación, la intervención y la prestación del servicio son esencialmente la misma tarea

Los ejemplos de casos que hemos utilizado demuestran que las distinciones entre evaluación, intervención y prestación de servicios, aunque resulten convenientes a efectos de los análisis técnicos y teóricos, en la práctica, no pueden hacerse sin enmascarar dimensiones importantes de la tarea. Cada una de ellas es una puntuación diferente de la misma actividad. Disponer para Peter la acogida en una familia es prestar un servicio: proporcionar una asistencia sustitutiva; pero también es un cambio profundo en su vida y tanto dentro de su familia de origen como en la familia de acogida, con muchas consecuencias imprevisibles y no planeadas. Al mismo tiempo la experiencia de Peter y sus relaciones con otros están sometidas a una supervisión y evaluación continuas, junto con las de todas las demás personas implicadas. Esta evaluación se lleva a cabo a través de la supervisión reglamentaria de Peter, en su calidad de niño en acogida, protegido por la autoridad local, y mediante el proceso de reevaluación que se realiza después de su manifestación de haber sido objeto de abusos sexuales. Pero estos procesos de evaluación son también servicios prestados y, por tanto, también son intervenciones.

Con frecuencia, para lograr el cambio, es necesario reformular el problema

Algunos problemas los perpetúan personas que están encerradas en percepciones anticuadas de situaciones, del comportamiento de la gente o de los demás, como describimos con mayor detalle en el Capítulo VIII. Los problemas permanecen también cuando los individuos tienen una visión limitada de las opciones y alternativas, cuando las antiguas estrategias de supervivencia dejan de ser adecuadas o pasan a ser muy arriesgadas o cuando ellas mismas se consideran impotentes e incapaces de comportarse de otra manera. Cuando la pobreza y la discriminación son abrumadoras, unos cambios que, a ojos de un observador externo, parecerían mínimos, pueden tener gran importancia para quienes experimentan la situación, afrontando los problemas de la vida diaria con recursos insuficientes. Es obvio que, para que tenga lugar el cambio, hay que redefinir los problemas que se consideren insolubles; los trabajadores tienen que cuestionar las percepciones de los problemas, incluyendo las suyas, cuando sólo sirven para mantener el statu quo. En el caso de John, mientras se considera el problema en relación exclusiva con su conducta delictiva, las únicas soluciones posibles no dejan de ser más de lo mismo: las orientadas a controlarlo. Inevitablemente, esto tiende a perpetuar la situación, estimulando su resistencia cerrada al control.

Hay que demostrar la conducta alternativa

Las pautas de conducta disfuncional pueden repetirse a falta de otras opciones o de apoyo para probarlas, la ausencia de confianza de la persona en sí misma o la baja autoestima. Para que se acepten los riesgos del cambio y se expandan los repertorios conductuales, es preciso demostrar y probar en situaciones seguras el nuevo comportamiento. El trabajador puede demostrar los cambios por medio de su propia conducta, dentro de las pautas de relaciones vigentes, comportándose de forma diferente de la prevista por algunos de los actores clave. A menudo, una dimensión crucial de este comportamiento consiste en hacer frente a problemas dolorosos que evitan otros, actuar como si pudiera encontrarse una solución cuando los demás han perdido la esperanza. Otro enfoque es involucrar a otras personas que hayan superado problemas o dificultades similares y hayan adquirido o vuelto a adquirir un mayor control sobre sus vidas, comportamientos y relaciones. Hay pruebas claras de que las personas que han atravesado una crisis traumática o han estado oprimidas durante mucho tiempo no quieren que las ayuden quienes carezcan de experiencia directa relevante (NEWBURN, 1993; HEMMINGS y MORRIS, 1997). Por ejemplo, cada vez con mayor frecuencia, los grupos y planes de defensa dirigidos por usuarios o por cuidadores están demostrando respuestas alternativas a los problemas de asistencia y control, en formas que fomentan las oportunidades de vida independiente. Es posible que

hagan falta las destre-zas y conocimientos del trabajador para la compleja tarea de ayudar a las personas a iniciar y apoyar esa actividad, pero sin decidir cómo tengan que vivir.

A menudo hay que redistribuir los recursos

El cambio de las situaciones sociales puede ser provocado por:

- los trabajadores, con la prestación directa de nuevos servicios de su propia organización o de otra organización relacionada con ella;
- el acceso a otros recursos de la comunidad para satisfacer necesidades que no puedan solucionar las personas de la red social inmediata;
- la intervención dirigida a cambiar la pauta de relaciones dentro de una situación social, incluyendo la vinculación de los que tengan unas necesidades con quienes puedan satisfacerlas, y la iniciación y mantenimiento de proyectos de apoyo comunitario, o
- alguna combinación de todas estas posibilidades con cambios a medida que los problemas varíen.

La reasignación de recursos puede conseguirse a través de los mecanismos vigentes de distribución o del cambio de las pautas de distribución de recursos. Por ejemplo, un equipo u organización puede acceder a recursos nuevos gracias a la financiación europea o del Reino Unido o a convenios locales, como los Regeneration Schemes, los Mental Health Service Frameworks, las Action Zones y los planes de Joint Commissioning. En estos casos, el cambio recibe un impulso económico, pero la atención a los recursos humanos es igualmente significativa para que esos cambios radicales se efectúen y se mantengan.

Cambios de primero y de segundo orden

La mayoría de los autores contemporáneos que tratan del cambio y de la dirección del cambio distinguen varios órdenes de cambio: radical o rutinario; revolucionario o evolutivo; incremental o fundamental (NORD y TUCKER, 1987; ANGLE y VAN DE VEN, 1989; BECKHARD y PRITCHARD, 1992). Esos cambios pueden entenderse también como cambios de "primero" y de "segundo" orden en las relaciones entre las personas (WATZLAWICK y cols., 1967, 1974).

Un cambio de primer orden es el que se produce en el marco de las reglas de un determinado sistema social, es decir, sin salir del modelo vigente de relaciones entre las personas. La naturaleza de las relaciones interpersonales, la función que desempeñan con las demás, sigue siendo la misma, aunque cambien significativamente ciertas tareas y conductas concretas.

Podemos ilustrar esto mediante el ejemplo de una familia en la que los padres estuviesen inmersos en un conflicto permanente. La madre puede salir perdiendo y ser dominada por su marido; los hijos pueden establecer una alianza con la madre y, a medida que vayan haciéndose mayores, el padre puede empezar a perder frente a su mujer. Las cosas cambian, a mejor o a peor, dependiendo de quién sea cada cual y de lo que esté ocurriendo. No obstante, la familia sigue siendo "una familia inmersa en un conflicto".

Se produce un cambio de segundo orden cuando se modifican las reglas, un cambio en la naturaleza del sistema, cuando las reglas y los límites de un modelo de relaciones varían de forma inaudita. Las funciones de cada parte de la relación cambian.

Para que la familia inmersa en un conflicto adopte una pauta cooperativa, haría falta un cambio de segundo orden. El incremento del número de personas que reciban algún servicio de una organización o la modificación de alguna parte del servicio requerirá cambios de primer orden en la organización, pero el cambio de la forma de satisfacer las necesidades, mediante la organización de un grupo dirigido por los usuarios o con base en la comunidad, supone a menudo un cambio de segundo orden en las relaciones clave. La alteración de los procedimientos vigentes de asistencia infantil, dirigidos por los responsables de la política, sería un cambio de primer orden de la relación entre los directivos y el personal. En cambio, la introducción de procedimientos de asistencia infantil diseñados para modificar las acciones de los trabajadores, de manera que, en vez de centrarse en unas investigaciones como punto de partida para la protección infantil, se proceda a una intervención precoz orientada a mejorar el medio social en el que se produce el ejercicio materno-paternal, requerirá un cambio de segundo orden de las relaciones clave. No existe una relación simple entre el cambio de primer orden y la prestación de servicios ni entre el cambio de segundo orden y la actividad del agente del cambio. El segundo término no es una versión a mayor escala del primero.

El cambio de segundo orden, tendente a modificar la naturaleza de las pautas de relaciones, va más allá de las pautas vigentes de interacción en las que están bloqueados los problemas. Por regla general, los trabajadores tienen que cambiar lo que hacen, así como lo que hacen otros, con el fin de iniciar el cambio de segundo orden donde han pasado a formar parte esencial de las relaciones que hay que modificar. En la historia de John, su conducta delictiva estaba siendo exacerbada por el comportamiento de la trabajadora, la familia de John, otros trabajadores y el tribunal. Todos tendrían que modificar sus comportamientos para cambiar su modo de relacionarse con John y entre sí, es decir, variar las reglas de la situación en la que todos estaban inmersos. Para que pudiera mantenerse una nueva pauta, también John debería modificar su conducta. La

sincronización de estos cambios recíprocos de la conducta es esencial, pero también extremadamente difícil. Como veremos en el Capítulo VIII, una u otra parte tiene que dar por supuesto que la otra cambiará en el futuro. Los trabajadores sociales que utilizan estos enfoques deben prever que los pesimistas consideren que ese optimismo es una ingenuidad, pero, en la práctica, es un ingrediente esencial de los intentos para efectuar cambios en la conducta humana.

Por regla general, el cambio de segundo orden llega a través de soluciones nuevas, en comparación con las soluciones usuales o rutinarias que se rigen por las premisas que sostienen los miembros de una red existente. La capacidad de identificar esas soluciones es el valor esencial de las personas que se encuentran en una posición marginal, de tercera parte. Para los miembros de la red, incluso las soluciones simples pueden ser difíciles de percibir y difíciles de lograr.

La dirección práctica del cambio supone ser capaz de comprender y usar esta teoría del cambio en situaciones tan diferentes como la de una familia como la de los Jones y la de una organización como el departamento responsable de John.

Cartografiar el cambio

La innovación está en el centro de la actividad del trabajo social pensada para provocar el cambio de las circunstancias o los problemas de las personas. Hemos subrayado el hecho de que, en su mayoría, los problemas que se remiten a las organizaciones de trabajo social se resuelven, en situaciones muy similares, mediante las acciones de otras personas. A veces, el problema puede tratarse o resolverse prestando un servicio o poniendo en contacto a quienes tienen las necesidades no resueltas con los que puedan ayudarles pero generalmente, cuando hace falta una intervención para modificar la conducta de un individuo, de una familia o red social o la relación entre partes clave, el problema ya ha sido tratado, aunque no se ha resuelto ni abordado de forma satisfactoria. En estas circunstancias, el trabajo social supone "innovación", definida como la aplicación de soluciones nuevas a los problemas (ROGERS, 1996; SMALE, 1998).

No es raro que los trabajadores intervengan en la vida de individuos, familias y comunidades, utilizando unos modelos muy implícitos o incompletos del proceso de cambio interpersonal y social. Ninguna teoría o práctica puede garantizar unos resultados concretos, ya que ninguna persona o grupo de personas puede tener suficiente control de los complejos procesos implicados ni del contexto en permanente cambio en el que operan. Sin embargo, al asegurarnos de que la forma en que dirigimos el cambio es coherente con las innovaciones que se introducen, es posible evitar las peores consecuencias no buscadas que, a

menudo, son el resultado de nuestras mejores intenciones de reformar la práctica. El enfoque Managing Change Through Innovation (MCTI) * (SMALE, 1996, 1998) identifica cuatro dimensiones estratégicas que se deben tener en cuenta al dirigir el proceso de introducción de una innovación, una nueva forma de abordar un problema:

1. Los fundamentos del cambio: ¿qué cambia y que permanece igual?
2. Planificación mediante la "trinidad de la innovación":
- cartografiar a las personas;
- analizar la innovación;
- comprender el contexto.

3. Negociaciones entre personas clave: desarrollo individual, familiar, de red social, comunitario o interorganizativo.
4. Información sobre las consecuencias del cambio y supervisión de las mismas.

Comentaremos estas cuatro dimensiones del cambio mediante una descripción de las formas utilizadas por un equipo de trabajo social que introdujo algunas innovaciones en la práctica dentro de una comunidad.

Los fundamentos del cambio: ¿Qué cambia y qué permanece igual?

En colaboración con otras organizaciones y grupos de usuarios locales, los miembros de un equipo de la localidad de nueva creación desarrollaron un perfil de la comunidad a cuyo servicio estaba y del conjunto de recursos y problemas sociales característicos de la zona. El equipo descubrió que la mayor parte de su tiempo y de otros recursos se dedicaba a investigaciones reglamentarias individualizadas, trabajo con familias y gestión de la asistencia. Se reconocía que había una "espiral viciosa" a través de la cual las demandas y expectativas les hacían imposible emprender el trabajo "contracorriente" a más largo plazo, necesario para reducir estas demandas individualizadas reglamentarias, lo cual podría contribuir a crear una "espiral virtuosa" de práctica cooperativa y preventiva, de carácter informal, en la comunidad. Querían implementar lo que consideraban que podía ser el espíritu potenciador de la National Health Service and Community Care Act y de la Children Act, desarrollando un trabajo en equipo más eficaz dentro de su propio grupo, con otras organizaciones y con las personas de la comunidad. Durante un período de algunos meses, los miembros del equipo se hicieron a sí mismos y formularon a otros las siguientes preguntas de carácter general:

- ¿Qué hace falta cambiar?
- ¿Qué debe seguir igual?
- ¿Para quién constituye un problema la situación actual?
- ¿Quién quiere el cambio y por qué razones?

Conviene tener presentes dos observaciones. En primer lugar, la concentración exclusiva en lo que queremos cambiar puede suponer que, en el proceso, se pierdan las cosas que queremos mantener por no pensar en ellas. Con la precipitación por cambiar las cosas, pueden "perderse" la buena práctica o unas partes intervinientes en las relaciones verdaderamente buenas; en consecuencia, es fundamental identificar qué puede y debe "quedar igual". En segundo lugar, la indagación de las perspectivas de las personas que utilizan los servicios quizá se retrase demasiado para que tengan una influencia real en lo que suceda. Los requisitos de la organización y las expectativas de otros interesados poderosos pueden dominar de tal manera que la participación de los usuarios de los servicios sea solamente simbólica. Puede ocurrir que, para ellos, el resultado final sea que las cosas que habría que cambiar sigan igual o incluso peor.

¿Qué hace falta cambiar?

Es decir, qué hay que modificar con el fin de abordar o resolver determinados problemas sociales. Se refiere esta cuestión a ideas generales sobre las soluciones a los problemas, cómo puede cumplirse la misión de la organización y realizarse sus tareas con mayor eficacia y cómo pueden mejorarse las circunstancias de la gente. A continuación citan algunas respuestas del equipo:

- transporte público poco frecuente y poco puntual a las zonas rurales de la comunidad;
- guarderías insuficientes o inadecuadas en dos de las urbanizaciones de viviendas de alquiler de propiedad municipal;
- participación insuficiente o ineficaz del equipo en el desarrollo de la comunidad local y en los encargos departamentales de servicios innovadores;
- sistema interorganizativo irregular de reclutamiento, formación y apoyo a voluntarios;
- excesivo número de niños en el registro de situaciones de riesgo o protegidos por la administraión local;
- reclutamiento y mantenimiento poco fiable y desigual de padres de acogida;
- conflictos en la colaboración con el equipo de especialistas de salud mental;
- predominio de "papeleo" burocrático en los modelos departamentales de evaluación y dirección de la asistencia.

¿Qué debe seguir igual?

A continuación, aparecen algunas de las prácticas vigentes que deben mantenerse:

- límites geográficos, número de miembros y estructura de dirección del equipo;
- aportación de los miembros del equipo a las investigaciones conjuntas sobre los abusos sexuales infantiles;
- supervisión de los estudiantes de los cursos locales de la diplomatura en trabajo social;
- presencia de un miembro del equipo en el comité de dirección del consejo local de servicios comunitarios;
- apoyo financiero a los grupos voluntarios existentes;
- máximo empleo de las organizaciones de prestación de servicios sin ánimo de lucro.

¿Para quién constituye un problema la situación actual? ¿Quién quiere el cambio y por qué razones?

El equipo se percató de la importancia de obtener respuestas a estas preguntas, a pesar de su complejidad, y descubrió también que las respuestas cambian con el tiempo. He aquí algunos ejemplos de los tipos de problemas descubiertos que había que abordar como elementos del proceso de introducción de innovaciones específicas:

- La mayoría de la gente de la localidad consideraba que la escasez del transporte público a las zonas rurales del área era un problema. Quien no dispusiera de un coche tenía muy limitadas sus posibilidades de conseguir un empleo en la población, problemas para ir al hospital y a las tiendas que tenían mejores precios de productos de alimentación o para asistir a los centros de educación de adultos. Algunos políticos locales también lo consideraban un problema, pero otros no, lo que obligaba a tener muy en cuenta las consecuencias políticas de las presiones o campañas que pudiera dirigir o apoyar el equipo. Algunos directores de su departamento consideraban que los problemas del transporte local constituían un motivo adecuado de atención del equipo, pero otros no lo veían así y creían que no estaba entre sus cometidos.
- Algunas familias monoparentales jóvenes consideraban que las deficientes instalaciones de guardería infantil constituían un problema importante y, en consecuencia, era un problema para los miembros del equipo, que reconocían

que algunas situaciones de estrés experimentadas habían llevado a remisiones de casos que no se hubiesen producido en otras circunstancias o que podrían haberse tratado de un modo más informal a través de los contactos cotidianos entre los miembros del equipo, las madres que utilizaban las guarderías y otros trabajadores. No obstante, el departamento local de educación, que tenía a su cargo los edificios más adecuados de la zona, no consideraba esto como un problema o prioridad importante, como tampoco algunos miembros del comité de servicios sociales, que interpretaban que era una responsabilidad de otros departamentos.

- Los políticos locales y los directores consideraban que el elevado número de niños que constaba en el registro de situaciones de riesgo o bajo la protección de la administración local era una dimensión necesaria de la protección infantil. Sin embargo, para los miembros del equipo y para las familias interesadas, constituía un problema y era patente el deseo de cambiar la situación en esta área del servicio, sin poner a los niños en peligro de abusos ni a los miembros del equipo en situación de censuras. El ofrecimiento de intervención limitado a las crisis y la preocupación por un pequeño número de familias con problemas agudos engendraban unos niveles elevados de ansiedad y absorbían prácticamente todos los recursos disponibles. Tanto los trabajadores como las familias reconocían que, para que se brindara ayuda, la situación tenía que alcanzar un punto crítico. Llegado ese momento, un gran número de problemas se habían hecho mucho más complejos e intratables, la familia y sus miembros quedaban marcados como problemas y todas las relaciones patológicas se habían reforzado.

Planificación mediante la "trinidad de la innovación"

La trinidad de la innovación está en el centro del enfoque MCTI. Ayuda a los agentes del cambio a identificar las áreas clave que intervienen en una nueva forma de resolver problemas y la acción y las negociaciones que deban de emprenderse. La trinidad está formada por

1. situar en un mapa a las personas significativas, para descubrir quién ha de emprender qué acción con quién, y qué relaciones hay que cambiar;
2. analizar la naturaleza de la innovación, para planear la acción adecuada y reconocer unas escalas temporales viables;
3. comprender el contexto del cambio, para descubrir cómo pueden utilizarse las dimensiones clave del medio humano y del ambiente en general para promover el cambio deseado.

El conjunto bien establecido y aún en desarrollo de las investigaciones sobre la

difusión de las innovaciones (ROGERS, 1996) y la dirección del cambio y de las innovaciones (ANGLE y VAN DE VEN, 1989) ofrece indicaciones claras sobre las características de los actores clave y de por qué algunas innovaciones resultan más fáciles de adoptar que otras en determinadas circunstancias. Una exposición más detallada queda fuera del alcance de este libro, pero presentamos aquí estos factores porque se relacionan con las dimensiones centrales del cometido del trabajo social.

Cartografiar a las personas significativas: Identificar a los actores clave

Volvamos al equipo de trabajo social al que nos referimos antes. Los miembros del equipo reconocían que necesitaban elaborar una visión panorámica o mapa de todas las personas que probablemente se viesen afectadas por cambios específicos, con el fin de introducir innovaciones en su enfoque de trabajo con otras personas para abordar problemas sociales locales. Esto les ayudaría a ver a quién había que incorporar a la tarea para que una innovación específica tuviera oportunidades de éxito, quién podía ayudar y quién podría ser un obstáculo. Esto suponía identificar a todas las personas significativas o actores clave (véase la Figura 6.1) y relacionarlas con los papeles clave desempeñados por los distintos actores que identifican las investigaciones sobre la difusión de las innovaciones (véase la Figura 6.2). Los mapas serán diferentes según las distintas innovaciones, pero el mapa del equipo se parecía al de la Figura 6.1 cuando empezó a trabajar en mejorar el transporte.

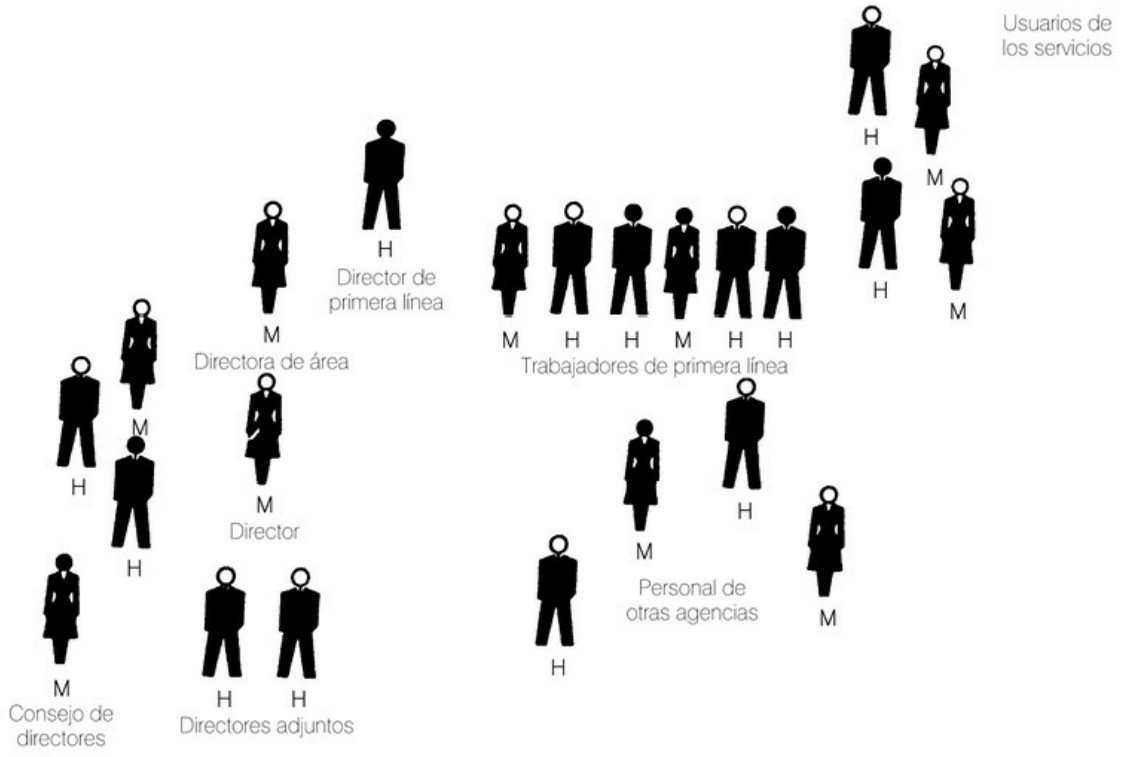


Figura 6.1. *Cartografía de los actores clave.*

Los actores clave identificados por las investigaciones sobre la difusión de las innovaciones (ROGERS 1996) y puestos a prueba por profesionales y directores en el Reino Unido y en los Estados Unidos (SMALE 1996, 1998) son:

- Innovadores, que introducen una idea nueva para resolver un problema o un método de trabajo. No tiene por qué ser original; basta con que sea nuevo para las personas con las que trabajan.
- Agentes del cambio, responsables de llevar a cabo el cambio, sea de manera formal o informal; pueden ser trabajadores o personas clave que actúen en la situación para provocar el cambio.
- Promotores del producto, expresión utilizada en marketing para designar a las personas clave que adoptan métodos nuevos y, al mismo tiempo, se encargan de difundirlos entre los demás.
- Implementadores tempranos, que asumen con rapidez las ideas nuevas y toman la iniciativa para descubrir más cosas.
- Implementadores más tardíos, que tienden a basarse en las experiencias locales y en contactos personales directos antes de aceptar las ideas nuevas.
- Líderes de opinión, personas que tienen una influencia significativa en la familia, la comunidad, la organización o la profesión con respecto a la forma de abordar los problemas o los métodos y enfoques que utilizan otros.
- Porteros, que controlan cuánto se utilizan los recursos y cuáles se emplean.

Téngase en cuenta que todas las personas son porteros de sus propios recursos de tiempo y energía y de su propia cooperación.

- Consultores, que constituyen una caja de resonancia y prestan su apoyo o supervisión profesional, una tercera perspectiva, con independencia de que sean contratados con este fin o se trate de amigos o colegas de confianza.
- Iniciadores legítimos, personas a las que se considera dotadas de autoridad para introducir el cambio en las organizaciones. Dentro de la comunidad, es muy probable que distintas personas consideren a diferentes miembros de la misma como iniciadores legítimos; por ejemplo, algunas asumirán que los médicos deben prescribir ciertas soluciones, que los líderes de la comunidad dirijan determinadas, iniciativas y que sólo las personas con experiencia personal directa tienen credibilidad ante las demás.
- Guardaespaldas o las personas de la dirección que, a menudo, apoyan a los innovadores cuando las cosas se ponen difíciles o quienes, en la comunidad, ofrecen apoyo y protección a las personas que se arriesgan a probar nuevas soluciones para sus problemas.
- Oponentes, que están en contra de un determinado cambio. Puede que estén en desacuerdo con la definición del problema o con la solución escogida, o que sean hostiles a las personas que la introduzcan o a quienes se beneficien de ella. Las razones pueden variar, desde tratarse de alguien que sea un auténtico promotor de una propuesta alternativa que requiera los mismos recursos, hasta el compromiso personal del oponente con la situación vigente; desde los prejuicios contra determinadas soluciones hasta la presencia de personas que deseen una vida sin complicaciones.
- Colaboradores directos, que son las personas con las que los agentes del cambio trabajan codo con codo durante la implementación de un cambio. Los análisis, las estrategias y las tácticas se comentan y planean con ellos.
- Promotores de redes, que trabajan para establecer relaciones entre unas y otras personas, iniciando y manteniendo esas relaciones interpersonales para "hacer que se establezcan las redes".

Quienes apliquen estas categorías a los mapas de las situaciones sociales con las que trabajan no tardarán en darse cuenta de que, con frecuencia, las personas que intervienen pueden incluirse en más de una de estas categorías. Un promotor del producto de una innovación puede ser un oponente con respecto a otra.

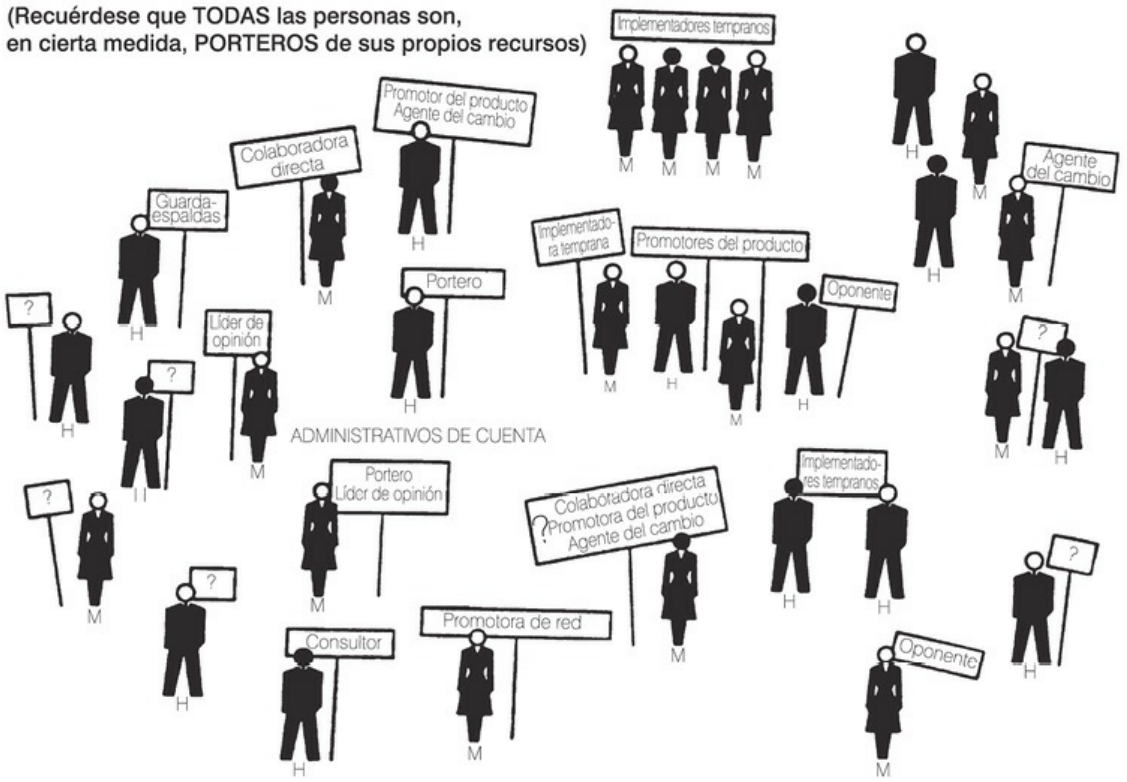


Figura 6.2. *Cartografía de los actores clave.*

La siguiente fase consiste en determinar el papel que probablemente desempeñe cada uno de estos sujetos para provocar el cambio en las personas involucradas (BECKHARD y PRITCHARD, 1992, pág. 72). Son él o ella necesarias:

- ¿para hacer que se produzca?;
- para contribuir a que se produzca proporcionando recursos?;
- para dejar que se produzca sin bloquear el proceso?

Lo que signifique la innovación para todos los participantes clave también será un elemento determinante fundamental de su actitud hacia los cambios concretos que se indiquen. Por ejemplo, ¿el cambio propuesto supone un cambio significativo de identidad de los actores clave? En otro lugar (SMALE 1998), comentamos éstas y otras dimensiones importantes de las respuestas de los actores clave. Puede trazarse un tercer mapa que ayude a identificar el impacto de la innovación de cada una de las relaciones entre las personas clave. Este mapa responde a las siguientes preguntas clave:

- ¿En qué relaciones puede introducirse la innovación sin cambiar la naturaleza de la relación (cambio de primer orden)?
- ¿Qué relaciones tendrán que cambiar para adoptar la innovación (cambio de segundo orden)? (SMALE 1996).

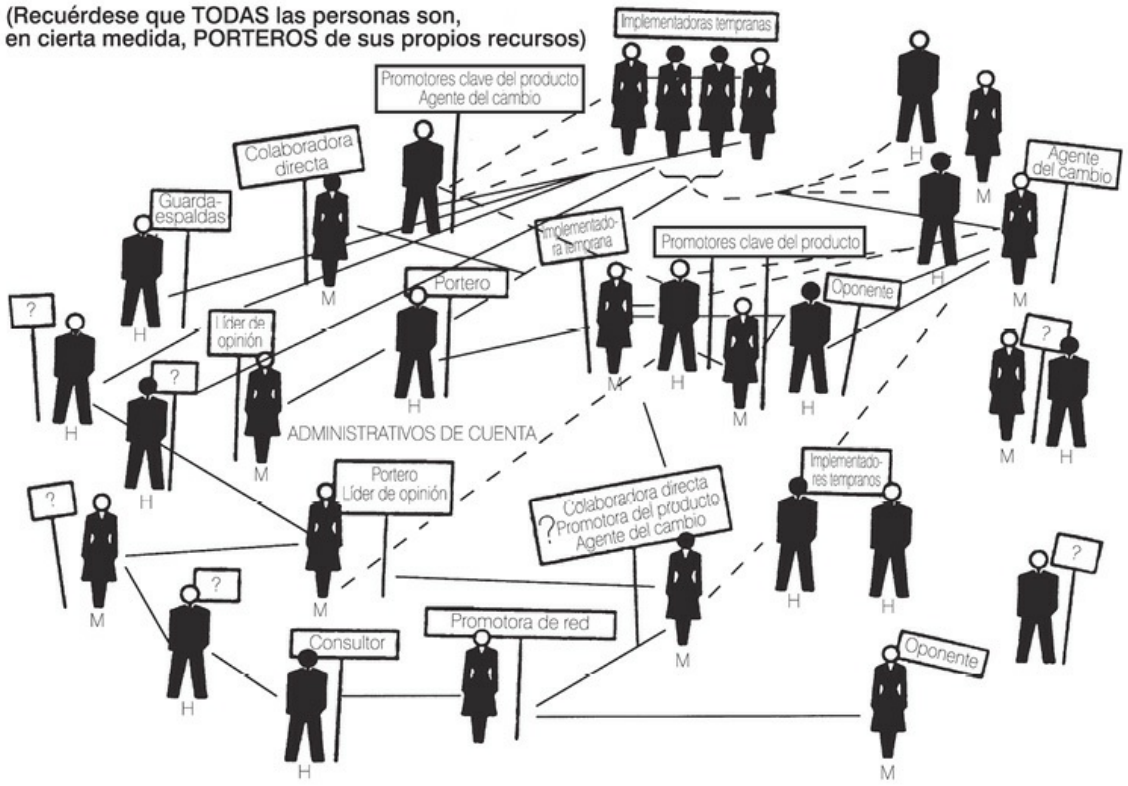


Figura 6.3. *Cartografía del impacto sobre las relaciones.*

El ejemplo de la presentación de la idea de un grupo de acción sobre el transporte en la población, para supervisar los servicios de transporte que se facilitan en la actualidad y presionar y negociar para conseguir cambios en los mismos, puede servir para ilustrar, en parte, lo que esta cartografía supone para un equipo de trabajo social.

Presentación de un grupo de acción sobre el transporte en la población

- El innovador, una persona de la localidad con una larga historia de compromiso con el transporte público, propuso la idea en una reunión pública, la promovió con diligencia y, más tarde, se convirtió en el presidente del comité.
- Los agentes del cambio fueron el mismo innovador y un trabajador de desarrollo comunitario, con el equipo de trabajo social, que se involucró en el proyecto.
- Los promotores clave del producto fueron un concejal, que se entusiasmó con la idea y la promovió en foros importantes, y un miembro del consejo de una de las compañías de autobuses, cuyos ancianos padres vivían en la zona y dependían, hasta cierto punto, de los servicios de estas empresas.
- Los implementadores tempranos fueron varias personas que asistieron a la

reunión pública original. Un miembro importante de este grupo era una joven discapacitada que se desplazaba en silla de ruedas, quien llamó la atención sobre los problemas de acceso a los vehículos, que no sólo afectaban a ella, sino a otras personas de la zona. También era usuaria de los servicios.

- Entre los implementadores más tardíos estaban los directores de las principales compañías de autobuses que prestaban servicio en la zona, quienes, no sin razón, esperaron a ver si podía formarse y mantenerse en realidad un grupo local; después, comenzaron a participar, sobre todo mediante el contacto directo con otras personas relacionadas con los transportes y un miembro de la Cámara de Comercio local, interesado por la cuestión.
- Los líderes de opinión, con influencia significativa en las distintas organizaciones participantes, eran el líder del equipo de trabajo social, los directores de las compañías de autobuses y el innovador, que tenía un dominio considerable de las cuestiones relacionadas con los transportes.
- Los porteros eran muchos y variados, incluyendo a los funcionarios de transporte de la administración local, el personal de las compañías de autobuses y el equipo de desarrollo comunitario.
- El principal consultor, que intervino como caja de resonancia del innovador, era el trabajador de desarrollo comunitario. También prestó ayuda un antiguo amigo que había participado en un proyecto similar en una administración vecina.
- Los iniciadores legítimos, es decir, las personas con la autoridad suficiente para introducir el cambio, procedían, sobre todo, de las compañías de autobuses, pero también de la comisión de transportes de la administración local y de las comisiones conjuntas interdepartamentales.
- Los guardaespaldas eran el director del equipo, que dio su apoyo a la participación del trabajador de desarrollo comunitario y facilitó el uso de algunos de los recursos físicos del equipo, como teléfonos y salas de reuniones. También se mostró dispuesto a expresar ante la prensa opiniones sobre el impacto de unos malos servicios de transporte en las personas que viven en la población.
- Los oponentes no siempre eran fáciles de descubrir. Por ejemplo, al principio del proceso, la esposa del innovador se convirtió en un obstáculo importante. Ella consideraba, con razón, que el trabajo de su marido podía resultar demasiado gravoso, teniendo en cuenta su estado de salud. El trabajador de desarrollo comunitario expuso esta cuestión en una conversación informal y negoció con ambos un conjunto de medidas de apoyo, incluyendo el transporte y un contestador automático, y la disposición a hablar con ambos.
- Los colaboradores directos eran personas de la red local del innovador, que

se convirtieron en miembros de la comisión, y miembros del equipo con el que colaboraba el trabajador de desarrollo comunitario.
- Los promotores de redes eran el trabajador de desarrollo comunitario, en particular, y una o dos personas más de la comisión que trabajaban para establecer relaciones entre las personas para hacer que funcionara la red.

El proceso de cartografiar a todas las personas intervinientes ayuda a responder a la pregunta de quién considera qué como un problema; y, por tanto, ayuda a quienes dirigen el cambio a identificar y reconciliar distintas definiciones del problema y las posibles soluciones, así como todos los recursos y obstáculos posibles en toda la red social.

Analizar la innovación

No basta con saber qué es lo que queremos cambiar y las personas involucradas; la siguiente fase consiste en pensar qué tipo de cambio estamos intentando introducir, sea en una familia o como una forma nueva de respuesta a los problemas sociales en una determinada área de trabajo.

Es posible señalar algunos de los principales atributos de distintas innovaciones (ROGERS, 1996; STOCKING, 1985):

1. ¿Hasta qué punto es fácil adoptar esta innovación? ¿Se trata de algo que se recibe con gusto o es muy diferente de todo lo que se hace en la actualidad? El conocimiento de estos detalles ayudará a pensar en escalas temporales realistas.

2. ¿Cuál es el orden del cambio en las relaciones implicadas? ¿Los cambios son de primero o de segundo orden? El conocimiento de estos aspectos pondrá de manifiesto quién tiene que cambiar qué comportamientos y por qué.

3. ¿En qué fase de su desarrollo se encuentra la innovación? La mayoría de las innovaciones no llega a predominar o tarda mucho en hacerlo. Hace muchos años que están ahí las ideas sobre implicar a las personas que utilizan los servicios en las decisiones que afectan a su vida y en la planificación de las ayudas que usan, pero sólo ahora forman parte de las políticas sociales, y todavía queda mucho por hacer (BYNOE, 1997; CAMBELL y OLIVER, 1996; MORRIS, 1996; LINDOW, 1994). Conocer hasta qué punto resulta familiar un cambio concreto y con qué apoyo cuenta en los planos local, regional o nacional, o del individuo, su familia inmediata y amigos o de la red es útil para analizar la información y la experiencia a nuestra disposición y a la de otros con quienes trabajamos. Este conocimiento también ayuda a determinar la constancia que debamos tener.

Comprender el contexto

La práctica dentro de la comunidad supone una relación diferente entre el personal de primera línea y el público. Requiere un cambio de segundo orden en muchas relaciones, por ejemplo, de una en la que se presupone que los trabajadores poseen toda la pericia relevante, a otra en la que, se les considera expertos en algunas cosas, aunque se reconoce que todos los miembros de la comunidad son expertos en sus propias situaciones y en su vida. Ambas partes aportan recursos a la mesa de resolución de problemas sociales, en vez de que los trabajadores usen sus recursos exclusivos para resolver los problemas de los llamados "usuarios de los servicios" o "clientes". Esos cambios subyacen al trabajo en colaboración y facilitan la potenciación de las personas para que tengan mayor control social de su vida y de su medio social. Estos estilos de trabajo van en contra de las relaciones jerárquicas entre directores y trabajadores de primea línea en las grandes organizaciones de asistencia social. Para que se mantenga, el cambio de las relaciones entre el personal y el público requiere la modificación de las relaciones entre los directores y el personal: la colaboración con los usuarios de los servicios no funciona si los directores anulan de forma habitual las decisiones tomadas en colaboración.

En el contexto, puede haber factores que:

- sean compatibles con el cambio;
- vayan en dirección opuesta;
- puedan relacionarse con el cambio para prestarle apoyo en la familia, el grupo, la comunidad y nuestra propia organización u otras.

No tenemos el control de todos los factores —no podemos, en realidad— en mayor medida que un buen malabarista pueda tener un control completo de las bolas. No obstante, cuanto más comprendamos lo que esté ocurriendo, más probable es que dirijamos el cambio con éxito (SMALE, 1998).

Al final de este proceso, puede establecerse una escala temporal realista; la gente se desilusiona cuando espera que los cambios se produzcan rápidamente y esto no es practicable. Las variaciones importantes de actitudes sociales pueden llevar muchos años. El cambio de las leyes sobre la homosexualidad se ha producido al cabo de varias generaciones. La representación cartográfica nos permite identificar la existencia en el mapa de lagunas significativas acerca de quién tiene que hacer qué; con qué recursos contamos, y si pueden conseguirse los que faltan. Por ejemplo, al final de las primeras consultas, quedó claro que el impulso para una mejora del transporte público era coherente con las políticas emergentes de la mayoría municipal recién elegida, orientadas a reducir el uso de los vehículos privados en las zonas urbanas. Aparecieron distintos grupos de

intereses: adolescentes que querían un servicio nocturno de autobuses, un pequeño grupo de personas con dificultades de aprendizaje que deseaba utilizar los servicios normales. Era preciso negociar estos intereses y percepciones diferentes y unirlos para promover el cambio. Hay pruebas evidentes de que la innovación se produce a través de la convergencia de ideas y no mediante la conversión o la coerción (ROGERS y KINCAID, 1981; ROGERS, 1996; SMALE, 1998).

Negociaciones entre personas clave: Desarrollo individual, familiar, de red social, comunitario o interorganizativo

A menudo, quienes se comprometen a adoptar nuevos enfoques de los problemas sociales tienen que adquirir nuevos conocimientos y destrezas. Si las nuevas destrezas no se debilitan rápidamente al intentar adaptarlas a las antiguas costumbres y prácticas, las organizaciones tienen que cambiar para ayudar a los trabajadores, directores, usuarios de los servicios y otras personas a implementar estos nuevos enfoques. La mayoría de las personas adopta innovaciones en su vida ordinaria o en su práctica profesional copiando a los compañeros, líderes de opinión o "promotores de producto": un proceso de contagio más que de conversión. Cuando la introducción de una innovación supone un cambio de papeles y relaciones de los intervinientes, éstos deben renegociarse. En muchas organizaciones y grupos de las comunidades, se ha generalizado la inadecuada utilización de la formación con el fin de que el personal y otros acepten la política de gestión. Como primer paso es más eficaz, y probablemente más honrado, negociar los cambios de las relaciones, tareas y condiciones de servicio. En consecuencia, en cualquier proceso de cambio es fundamental identificar quién tiene que desarrollar qué negociaciones y con quién, para llegar a un acuerdo sobre los cambios en las prácticas y las modificaciones en las relaciones significativas.

La selección de una modalidad adecuada de educación, formación y desarrollo del grupo y de la organización debe seguir a esas negociaciones. En el Capítulo IV, señalamos diversas modalidades de desarrollo, que examinaremos aquí.

Concienciación

La simple concienciación de un problema, como la influencia de un transporte público insuficiente en la vida social y económica de las personas en las comunidades o el impacto de la conducta de una persona sobre otras, es una clara actividad de desarrollo. Utilizamos la expresión en su más amplio sentido. Puede ir desde concienciar a toda una comunidad u organización acerca de un problema concreto —por ejemplo, la discriminación implícita contra determinados

sectores de la población, como los ancianos o los jóvenes, los grupos de minorías étnicas, personas discapacitadas y pobres— hasta advertir a una madre o padre, en una reunión sobre el caso, respecto a los derechos de un menor con dificultades de aprendizaje. También podría utilizarse para ayudar a las personas a percatarse de las consecuencias de su comportamiento. A menudo, los actos de concienciación, como las conferencias, los seminarios y las reuniones públicas, son situaciones aptas para divulgar innovaciones que han tenido éxito en otros lugares y se convierten en el primer eslabón mediante el cual obtienen información las personas no iniciadas ni implicadas.

Adquisición de conocimientos y entrenamiento de destrezas

De por sí, la concienciación no garantiza que su consecuencia sea actuar de forma diferente; pueden hacer falta otros tipos de aprendizaje antes de que se materialicen los cambios de conducta. Para un padre, carece de utilidad tomar conciencia de la necesidad de modificar su conducta para ser más eficaz con su hijo si no se le ofrece también la posibilidad de desarrollar nuevas destrezas y el apoyo necesario para adquirir y mantener unos comportamientos nuevos y asumir el riesgo de aplicarlos. Lo mismo puede decirse con respecto a los trabajadores y a otras personas que participan en el grupo de acción del transporte o en cualquier otra clase de intervención.

Para la organización o el equipo, la tarea consiste en aprender más sobre la comunidad y las redes sociales en las que viven y trabajan. Lo importante es que no hace falta que todo el mundo sepa y sea capaz de hacer las mismas cosas; uno o más miembros del equipo pueden adquirir los conocimientos y destrezas necesarios. En el caso del grupo de acción del transporte, la persona que dio el primer paso, el innovador, tenía considerables conocimientos de los problemas y la política de transportes, pero no conocía a los personajes políticos locales; la mujer discapacitada no era consciente de muchas de las dimensiones de la política de transportes, pero estaba plenamente informada de las cuestiones relacionadas con la discriminación a causa de las discapacidades y el acceso de los discapacitados, y tenía sus propios sistemas electrónicos y sofisticados de comunicación, que el grupo aprendió a usar y utilizó.

Formación de equipos

Cualquier grupo de personas que trabaje en una tarea común participará en la construcción de un equipo. Los equipos se desarrollan mediante los logros compartidos y se desintegran con los fracasos. Gran parte del desarrollo se produce al trabajar juntos, pero es necesaria una mayor sofisticación cuando es

probable que ciertos problemas se conviertan en obstáculos para la cooperación. Las actividades de construcción del equipo tienen que presentarse en relación con una tarea específica o con el trabajo global del equipo. Es fácil que, al considerar el desarrollo del personal, se pasen por alto las relaciones informales entre los miembros del equipo. A menudo, en las revisiones sobre la formación permanente del personal, se subestima el aprendizaje dirigido por los compañeros, del mismo modo que se descuidan los grupos de apoyo a la autoayuda como recurso. Es posible que deba consultarse a peritos externos al equipo para examinar la forma en que los miembros de éste se relacionan entre ellos y con otras personas, y para desarrollar un cambio planificado de la división de trabajo y de las formas de realizarlo.

Se reconoce cada vez más la importancia de los agrupamientos interorganizativos y aquellos en los que participan usuarios de los servicios, cuidadores y otros miembros de la comunidad: la creación de "organizaciones virtuales", como el grupo de transportes, de corta duración a veces. Existen éstas al lado de las organizaciones al uso, utilizando, al mismo tiempo, algunos de sus recursos, junto con personas particulares, políticos y expertos de la localidad en el área concreta de la tarea que se lleve entre manos. Las personas pueden prepararse mediante procesos de formación, pero es más probable que se modifique la práctica cuando tenga lugar el trabajo de desarrollo dentro de las organizaciones y entre ellas, y englobe directamente a los usuarios de los servicios y a otras personas interesadas de la comunidad.

Desarrollo de la política y de las organizaciones

Las organizaciones orientadas a la tarea, sensibles a su público, evolucionan constantemente para solucionar las necesidades cambiantes. La formación eficaz e informada no sólo implicará al personal de los servicios, sino también a otros interesados, para alcanzar los objetivos y normas de la organización. Aunque la educación y la formación de los individuos son importantes como medios para establecer las normas, queda aún en pie la importante labor de conectar lo que saben los individuos y sus destrezas con la política y las tareas de la organización. La inversión en la formación individual no supone de por sí un cambio en la práctica ni en la prestación de servicios, a menos que se tomen decisiones sobre:

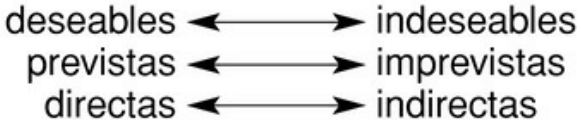
- cómo conectar la pericia del individuo con el trabajo de los equipos, las organizaciones y el conjunto de la tarea;
- cuándo es adecuado que la formación tenga lugar dentro de la organización;
- cuándo hace falta un perito o un catalizador externo;

- quién debe asistir a acciones de formación fuera de la organización y por qué razón concreta;
- cómo contribuirá lo aprendido a la práctica y a la tarea de la organización;
- cómo cambian las normas, servicios, problemas o planes particulares de la organización en el contexto de desarrollos regionales o nacionales.

Retroinformación sobre las consecuencias del cambio y supervisión de las mismas

La obtención de retroinformación sobre consecuencias y la supervisión del cambio dependen siempre de la comunicación con las personas clave consignadas en nuestros mapas, escuchando lo que dicen y observando su comportamiento y el nuestro. En consecuencia, podemos identificar quién ofrece retroinformación positiva y quien aporta retroinformación negativa, tanto sobre el cambio mismo como sobre la forma de introducirlo. Hay que plantear de nuevo la pregunta respecto a si el cambio aborda los problemas que se supone que debe solucionar: los cambios deben juzgarse por su impacto y no sólo por si se producen. Es posible que las personas sigan adelante con un cambio —y, de hecho, lo hacen— para no perder imagen o categoría admitiendo que el tal cambio era un error o que no aportaba lo que se pretendía. Si es preciso que inicien el cambio personas con poder político, el fracaso percibido puede afectar su prestigio. En ese caso, quienes lo promuevan estarán sometidos a presiones considerables para cumplir los objetivos históricamente establecidos.

Todas las acciones tienen una serie de consecuencias, positivas y negativas, buscadas y no buscadas, directas e indirectas, que deben tenerse en cuenta. La consiguiente supervisión supone cartografiar las consecuencias:



Esto nos permite señalar las consecuencias del cambio para todas las personas en el mapa original y evaluar si el cambio resuelve el problema original e identificar las consecuencias no buscadas que constituirán las bases de la siguiente ronda de cambios.

Este proceso se resume en forma de diagrama en la Figura 6.4.

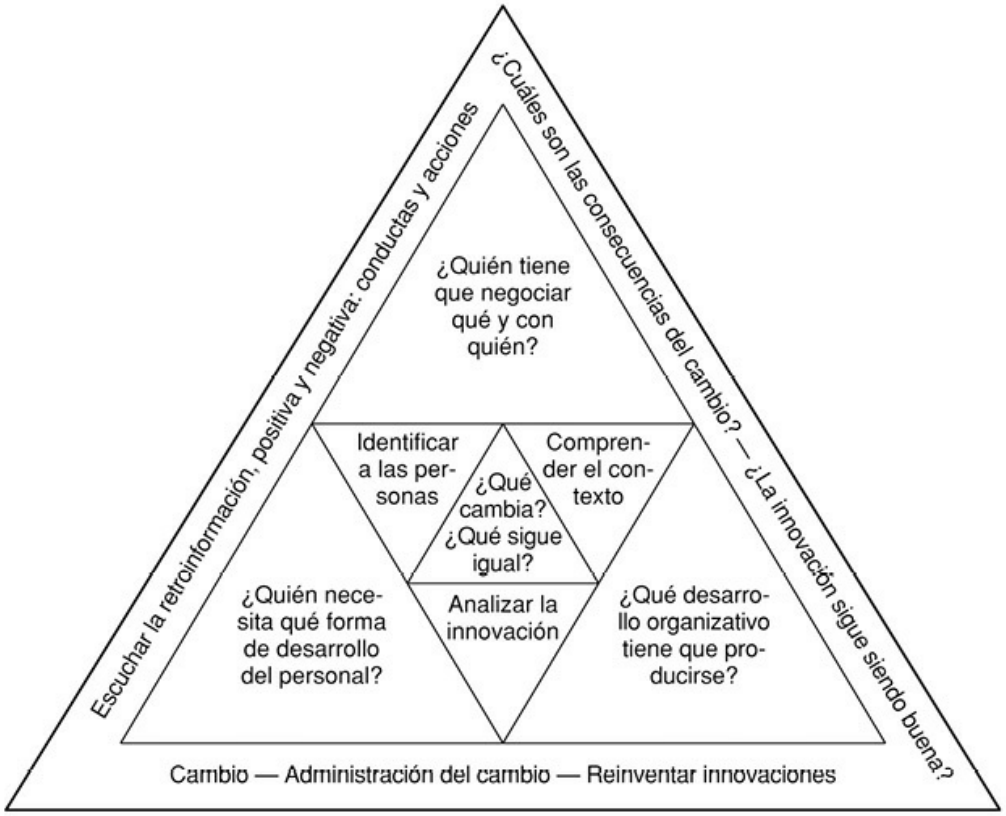


Figura 6.4. *Dirigir el cambio mediante la innovación* (SMALE, 1998).

Conclusión

No existe un enfoque simple de la dirección del cambio, dado que la tarea en sí es compleja. "Siempre hay una solución fácil para cada uno de los problemas humanos: clara, fácil y equivocada" (MENCKEN, 1958). El enfoque MCTI facilita un marco de referencia coherente para organizar y comprender los problemas sociales complejos. Otros factores clave son:

- Muchas familias, grupos y organismos están vacunados contra nuevas soluciones a sus problemas, nuevos métodos de trabajo y enfoques de prestación de servicios por la forma en que se han dirigido los cambios.
- Los distintos cambios han de dirigirse de forma diferente.
- Los métodos o enfoques desarrollados para introducir una innovación pueden replicarse en otros contextos, pero no la innovación como tal: es muy posible que las soluciones de otras personas a sus problemas no se ajusten a los problemas y a la situación a los que usted se enfrente.
- Cuando se adapta un cambio para que se ajuste a otra situación, siempre hay un elemento de reinvención.
- Es más importante que se comuniquen las ideas y los conceptos que unas

detalladas prescripciones para la práctica. Las ideas de círculo y de eje son más valiosas que la rueda diseñada por completo.

- La práctica basada en la comunidad surgida de la relación entre las personas de la localidad y los agentes profesionales del cambio puede reinventarse, pero nunca duplicarse.
- Asumir la colaboración con otros significa que no puede haber un destino fijado, generado desde el interior del equipo de trabajo: la práctica dentro de la comunidad se refiere esencialmente a los procesos en los que participan los trabajadores, las relaciones que entablan y cómo las mantengan y las cambien.

En este capítulo, hemos señalado la importancia que tiene para los trabajadores un enfoque explícito o teoría para dirigir el proceso de cambio, y mostrado algunas de las principales dimensiones de este enfoque. En el próximo capítulo, examinaremos las consecuencias de la forma en que los trabajadores aborden la evaluación de las situaciones de las personas y la naturaleza de la pericia, antes de volver a considerar, en el Capítulo VIII, los factores que influyen en las pautas de interacción que perpetúan los problemas sociales y señalar lo que deba hacerse para promover el cambio.

CAPÍTULO VII

Evaluación e intervención

La tarea

En los capítulos precedentes, hemos dicho que:

- La naturaleza de los problemas sociales requiere un enfoque holístico en el que los equipos de trabajo social realizan tanto las actividades de ayuda como las de desarrollo.
- Las tareas de cambio y de control social son fundamentales en la función del trabajador social.
- Hay formas de dirigir el cambio interpersonal y el social.

En este capítulo, presentamos las consecuencias de nuestro enfoque en la forma de abordar las tareas de evaluación e intervención.

Una consecuencia de nuestra forma de definir la naturaleza de los problemas sociales es que la resolución de problemas se consigue a través de la prestación de nuevos recursos a personas, familias y comunidades; mediante la promoción del cambio de las pautas de relaciones que han creado o ayudan a perpetuar los problemas, o por alguna combinación de ambas. Estas dos grandes áreas pueden parecer una definición más bien restringida del conjunto de actividades que suelen realizar los trabajadores sociales. Sin embargo, de hecho son muy inclusivas. Por ejemplo, en el caso de la Sra. Jones, la trabajadora puede llegar a intervenir en su apoyo mediante un reavivamiento del duelo por la pérdida de su esposo. Una acción de este estilo no se emprende porque sí. De hecho, el propio duelo no es un problema social que requiera una intervención. La trabajadora ha de emprender una acción de orientación o de apoyo en el duelo, como un elemento más de un proceso de cambio dirigido dentro de la familia y de las redes sociales más generales a las que pertenece la Sra. Jones. La hipótesis de la que se parte es que a la Sra. Jones le está resultando difícil responder a los necesarios cambios de planes para ayudarla, a causa de la válida preocupación por su propia tristeza y la pérdida sufrida y de su incapacidad de compartir todo esto con su familia y amigos. En consecuencia, el trabajo de apoyo a una persona que esté experimentando un sentimiento de pérdida puede y debe

entenderse como un elemento del proceso estratégico más general de "provocar el cambio de las pautas de relaciones que han creado o ayudan a perpetuar los problemas". Es crucial que se comprendan estos fines estratégicos más generales, pues, en caso contrario, es fácil que los trabajadores se inclinen a pensar, por ejemplo, que ofrecen orientación a una persona en duelo por el mero hecho de estar padeciéndolo y, al hacerlo, patologizan la experiencia normal y crean unas expectativas poco realistas respecto a lo que, en realidad, pueden proporcionar. Todas las actividades que emprendan los trabajadores sociales serán contribuciones a la prestación de servicios, al cambio de pautas de relaciones o a ambas cosas.

Los trabajadores tienen que hacerse una idea clara de la naturaleza del problema social que aborden y de la viabilidad de los distintos tipos de solución y sus posibles consecuencias. Una evaluación realista tiene que:

- abordar la totalidad de la tarea;
- emprender negociaciones con todo el conjunto de personas involucradas en problemas específicos y sus posibles soluciones;
- ocuparse de las tareas de cambio, asistencia y control social;
- ir más allá de la individualización de los problemas sociales como centro de atención de la evaluación y la intervención.

Modelos alternativos

Un trabajador puede adoptar el papel de un experto que, desde fuera, comprenda al usuario del servicio, sus problemas y la que pudiera ser la mejor opción, o puede trabajar junto con el interesado y otras personas significativas para llegar a una mutua comprensión del problema y negociar quién podría hacer qué para ayudar, o quién podría influir mejor en la conducta considerada indeseable o autolesiva. Ambos enfoques pueden llevar a que la persona consiga o no lo que quiere, dependiendo de los recursos disponibles, o a que sea posible el cambio. La diferencia está en cómo se utilice el poder y su influencia en el usuario del servicio. Sólo la segunda posibilidad permite que el ciudadano participe plenamente en el proceso de negociación de la naturaleza de su problema y sus posibles soluciones. Estos dos enfoques conducen a dos modelos diferentes de evaluación: el "modelo de preguntas" y el "modelo de intercambio". A continuación, se describe también un tercer enfoque que es una variante del "modelo de preguntas": el "modelo procedimental".

Los modelos de preguntas y procedimental

En el modelo de preguntas, se asume que el trabajador es el experto en la identificación de las necesidades. En el modelo procedimental, se supone que los directores y los responsables de la política, que establecen las orientaciones, saben cómo fijar los criterios para la asignación de los recursos. Hasta ese punto, son los expertos en cómo abordar los problemas y asignar recursos. En cambio, el modelo de intercambio supone que el usuario del servicio y las demás personas de la situación, incluyendo al trabajador, tienen percepciones válidas de los problemas, saben cuáles son, hasta qué punto concuerdan y en qué medida entran en conflicto, y pueden aportar algo al conjunto de opciones disponibles.

El ejemplo de la familia Jones ilustra las distinciones. Intervienen cinco personas:

- La señora Jones: usuaria del servicio.
- Shirley: su hija y principal cuidadora.
- Colin: colaborador de Shirley.
- El médico del hospital: responsable de la remisión.
- La trabajadora social y administradora de la asistencia.

Por regla general, hay otras personas que pueden y deben formar parte de la red.

En el modelo de preguntas, se obtiene información de la Sra. Jones, como usuaria del servicio, y de Shirley, como cuidadora, para hacer evaluaciones de sus necesidades o problemas y para llegar a una solución. En la conducta de la trabajadora predominan la formulación de preguntas, la escucha de las respuestas y su procesamiento, utilizando la información conseguida para configurar una evaluación, determinar si la persona usuaria reúne los requisitos para que se le facilite el servicio y formular las condiciones de un futuro paquete asistencial. Las preguntas reflejan el plan de la trabajadora y no el de otras personas; recogen las percepciones implícitas o explícitas de los problemas que tienen "las personas como la Sra. Jones" y las ideas preconcebidas sobre los recursos disponibles para solucionarlos.

Este modelo asume que las preguntas pueden responderse de forma directa o que la trabajadora es capaz de interpretar con precisión lo que en realidad quiere la Sra. Jones, aunque ella no pueda expresarlo o no lo manifieste. La complejidad de la comunicación entre las culturas y entre otros límites, como la raza, la edad, el género, la clase social, la discapacidad o el grupo ocupacional de referencia y la lealtad a la organización suele ser subestimada o incluso ignorada.

El modelo de preguntas puede ser suficiente para descubrir las necesidades básicas, pero no aborda los objetivos fundamentales de incrementar las opciones, mantener la independencia y maximizar el potencial de las personas. Hacen falta otras destrezas para trabajar con las personas de un modo que las

capacite para tener el máximo control sobre sus vidas y, en concreto, les permita elegir el modo de satisfacer sus necesidades. En el Reino Unido, las iniciativas políticas del gobierno de finales de la década de 1980 (DoH, 1989) pusieron de manifiesto que la evaluación debe regirse por las necesidades y no por el servicio: es una evaluación de lo que las personas que están en una determinada situación quieren y necesitan, y no de cómo puedan ajustarse a las prestaciones al uso.

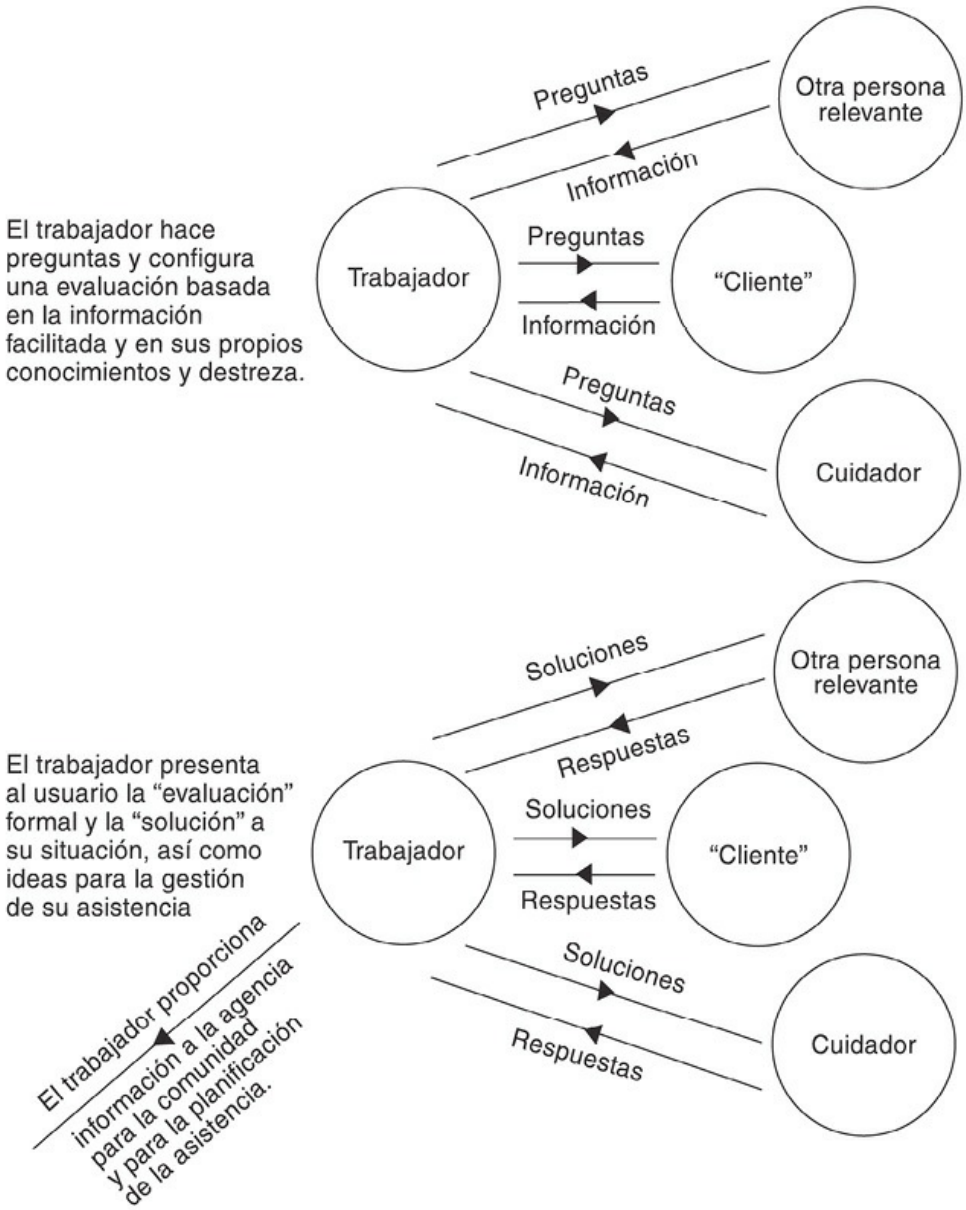


Figura 7.1. *El modelo de preguntas* (SMALE, TUSON y cols., 1992).

El modelo de intercambio

En el modelo de intercambio, la trabajadora se concentra en el intercambio de información entre ella, la Sra. Jones, Shirley, Colin y otros. Se evita la pauta de conducta de preguntas y respuestas. El tipo de información que produce este tipo de evaluación será diferente porque los principios subyacentes al proceso también lo son. El trabajo se centra en establecer una buena relación con estas tres personas y con otras, cuando sea relevante, incluyendo a otros trabajadores. Los encuentros pueden celebrarse con todo el grupo, por parejas o de forma individual: la participación es negociable.

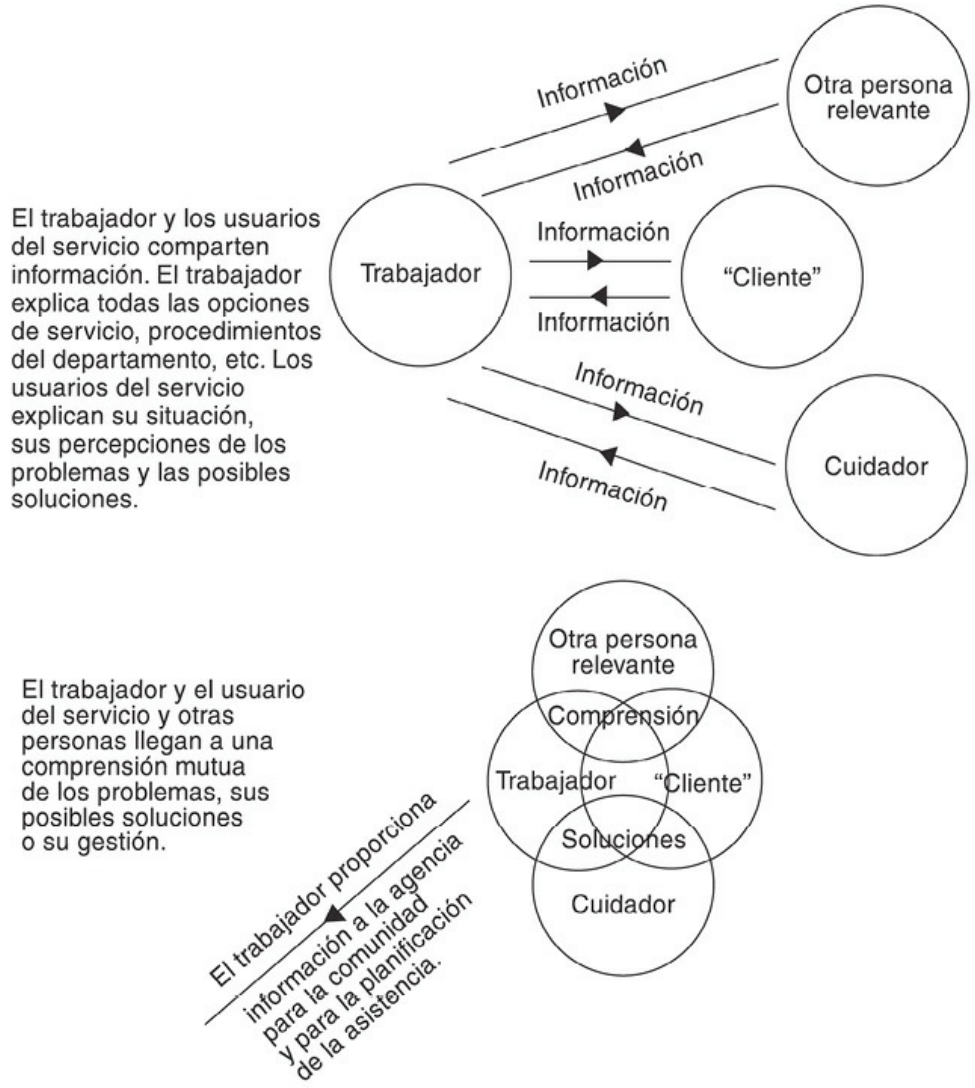


Figura 7.2. *El modelo de intercambio* (SMALE, TUSON y cols., 1992).

En este caso, el comportamiento de la trabajadora tiene que establecer el respeto y la confianza. Se comparten las percepciones de la situación, sus problemas, la disponibilidad de recursos y la necesidad de otros. Gracias a la iniciativa de la Sra. Jones, Shirley y Colin, así como a la de la trabajadora, se

llega a la definición de los problemas y de las opciones de solución. Las destrezas necesarias para entablar este tipo de relación se muestran en los Capítulos IX y X. La trabajadora comparte información relativa a su organización y a otros proveedores de servicios, y explica su función y las limitaciones reglamentarias que vengan al caso. No dirige el contenido del diálogo porque ella no sabe más, sino acaso menos, que las otras personas acerca de la situación concreta, sus problemas y qué recursos podrían aportar. La trabajadora sigue y atiende a lo que las demás personas dicen y comunican. El hecho de dirigir da por supuesto que sabe a donde ir, lo que, por regla general, se traduce en una respuesta orientada al servicio. La comprensión de lo que necesitan y quieren las personas exige exami nar y tener en cuenta los diferentes supuestos de los sujetos involucrados, las distintas lenguas que utilicen y en las que piensen y sientan y los diferentes niveles de comunicación que existan. Para que las ideas preconcebidas y los prejuicios no conduzcan a malas interpretaciones o a una situación peor, hay que poner especial cuidado en la comunicación que trascienda los límites de etnias, razas, edad, clase social, género, ocupación u otros de carácter cultural. Por ejemplo, los intérpretes deben demostrar las destrezas de comunicación señaladas en los Capítulos X y XI en las lenguas que se utilicen: no basta con traducir sólo las palabras (AHMAD, 1990).

Las personas tienen sus propias ideas, creencias y conocimientos: no son receptoras pasivas o neutras a la espera de mensajes. En la práctica, los comunicadores entran en diálogo con personas que interpretan los mensajes de acuerdo con sus propios supuestos y creencias, que pueden o no coincidir con los del comunicador. Es posible que quienes envían comunicaciones tengan muy claro lo que quieran decir, pero nunca pueden prejuzgar lo que reciba la otra persona. Desde su punto de vista, quienes reciben el mensaje oirán lo que el mismo significa para el comunicador, lo comprenderán o no, estarán de acuerdo o en desacuerdo y después reaccionarán de un modo que puede o no ser abiertamente coherente con lo que piensen. Por ejemplo, consideremos el caso de un joven delincuente que dice a su trabajadora social: "He decidido enmendarme". La trabajadora pregunta: "¿Por qué?", ante lo que el joven suelta un taco y replica: "¿No quiere que me enmiende?" En su mundo, una persona que represente a la autoridad sólo pregunta "por qué" si uno ha hecho algo malo; en el mundo de la trabajadora, "por qué" es una pregunta neutra, dirigida implícitamente a examinar el impulso hacia el cambio, cómo planea lograrlo y en qué medida puede ella contribuir al mismo.

Utilizar toda la pericia posible

En el modelo de intercambio, las nuevas soluciones a los problemas no se

diseminan, mediante la comunicación de la información, desde un experto o desde los responsables de la política, situados en la cima de la organización, a otros, que pueden estar abiertos a recibir ayuda, información, consejo o instrucción, u "oponerse" al cambio. El modelo no contempla la comunicación como un hecho lineal, en el que la información se transfiera del emisor al receptor; se llega o no a la comprensión mutua y al mutuo acuerdo sobre el significado de una situación mediante un proceso de negociación que lleva a la convergencia de percepciones y expectativas. En principio, el médico de la Sra. Jones encuadró el problema en términos de "dónde y con qué rapidez puede conseguir la trabajadora social una plaza para la Sra. Jones en una residencia", pero después se entró en un proceso de renegociación, del que se llegó al acuerdo sobre las distintas formas de entender el problema y las posibles soluciones.

El reconocimiento de dónde esté ubicada la pericia, de quién sea el experto en qué cosas, es fundamental para la colaboración y la forma de desarrollarse las relaciones entre las personas, así como para que se establezcan unas auténticas asociaciones entre el trabajador social y el usuario o sólo una relación formal entre ambos. Nadie puede retener y extender el control que tenga sobre su propia vida y decisiones, mediante la acción de otra persona que asuma un papel de experto que lo abarque todo.

Las personas son y siempre serán las expertas en sí mismas: su situación, sus relaciones, lo que quieren y lo que necesitan. Esto no quiere decir que la gente sepa automáticamente todo lo que hay que saber sobre sí misma. Todas nuestras percepciones sobre nosotros mismos, nuestras situaciones y las de otros pueden ampliarse poniendo en común con otros nuestras ideas. En realidad, la esencia de gran parte de la adecuada orientación consiste en dar oportunidad a las personas para que reflexionen sobre su experiencia y sometan sus percepciones a la "prueba de la realidad". Aun así, el árbitro final de la forma de sentir y de juzgar una persona las percepciones de otras será la persona misma. Incluso FREUD (1948) advirtió de los peligros del "análisis salvaje", en el que el terapeuta o prestador de ayuda pase como una apisonadora sobre la visión de la realidad de una persona con sus propias interpretaciones pseudopsicológicas de los hechos. Las personas tienen también un grado de control sobre su propia conducta que nunca pueden tener los trabajadores y, por tanto, son capaces de influir sobre la viabilidad de las relaciones presentes y futuras que subyacen a un paquete asistencial o a cualquier intento de cambiar la conducta que otros consideren inaceptable.

El modelo de intercambio reconoce que hay muchas fuentes de información, de las que sólo una es el producto de las preguntas directas del trabajador. Si éste conoce bien la comunidad, puede contar ya con gran cantidad de

información sobre las circunstancias generales del usuario del servicio. No ha tenido contacto directo con la persona concreta, pero sí puede haberlo experimentado con algunos vecinos u otras personas del barrio. Si no hay información sobre la situación social, el trabajador tiene que conseguirla. En la relación con la Sra. Jones, Shirley y Colin, la trabajadora aprovecha esta información en la misma medida que aplica sus destrezas para escuchar lo que dicen, hacer evaluaciones sobre su situación, de las relaciones entre ellos y con otras personas y organizaciones clave y negocia la forma de ayudarles. Todos los sujetos tienen pericia en estas áreas, unos más que otros. Es esencial que el trabajador social reconozca que no tiene el monopolio de estos conocimientos y que debe compartir lo que tenga con todos los involucrados. Las personas que utilizan los servicios tienen muy claro lo importante que es que los trabajadores compartan información que les ayude a adquirir un mayor control sobre los acontecimientos y procedimientos y les permita evaluar el apoyo (HARDING y BERESFORD, 1996; BERESFORDy CROFT, 1993). Una parte esencial de la responsabilidad del trabajador consiste en contribuir a que las personas ejerciten sus propias destrezas de resolución de problemas sociales, sin reemplazarlas.

Comparación de los modelos de evaluación de preguntas y de intercambio

Hay una diferencia crucial entre las premisas en las que se basan el modelo de evaluación de preguntas y de intercambio. El primero asume que el trabajador es un experto en las personas, en sus problemas o en ambas cosas; el segundo supone que todas las personas son expertas en sus propios problemas y que no hay razón para suponer que el trabajador sepa o tenga que saber más sobre los sujetos y sus problemas que ellos mismos y, desde luego, no antes que ellos.

Ambos modelos suponen que el trabajador aporta su pericia en relación con las personas, sus conocimientos sobre el sistema de bienestar social y sus destrezas de resolución de problemas y de desarrollo de la combinación de los esfuerzos de diversas personas y otros recursos. También es posible que el trabajador sea experto en determinadas condiciones y métodos de intervención específicos, que pueden sumarse o no a los recursos disponibles en una situación determinada.

En el modelo de preguntas, el trabajador pone en práctica estos conocimientos y destrezas para configurar una evaluación, descubrir las necesidades de las personas y los recursos precisos para satisfacerlas y, cuando resulta conveniente, actúa como intermediario para asegurar la adecuada respuesta de otros. Es responsable de llevar a cabo una evaluación precisa de las necesidades para determinar el derecho a la asistencia que tenga la persona y adoptar las medidas

adecuadas.

El modelo de intercambio destaca la pericia del trabajador en el proceso de resolución de problemas: la capacidad de alcanzar una mutua comprensión del problema con todos los actores principales. El proceso supone trabajar con las personas para comprender sus diferentes percepciones e intereses y llegar a un compromiso. Esto significa negociar con una serie de sujetos, desde el usuario de los servicios, sus cuidadores inmediatos y otras personas de la comunidad, hasta los proveedores de servicios de diferentes organizaciones y campos. En vez de que el trabajador haga una evaluación y organice la asistencia y la ayuda para las personas, quedando implícita o explícitamente en una posición central y de control de la situación, negocia para alcanzar un acuerdo sobre quién deba hacer qué cosas y para quién.

En el modelo de intercambio, el trabajador es responsable de dirigir las negociaciones y de hacer efectiva la aportación de la organización a la situación. La responsabilidad de llegar a los mejores acuerdos posibles para la asistencia a las personas implicadas o para la mejor resolución alcanzable del problema, teniendo en cuenta las restricciones de recursos disponibles, es compartida con otros, dado que depende de la disposición y de la capacidad de otros participantes para intervenir. En este sentido, el trabajador nunca puede ser responsable del conjunto de medidas de asistencia. Cada participante es responsable de su aportación o de su falta.

El objetivo del modelo de preguntas consiste en obtener el mejor conjunto posible de medidas de asistencia para satisfacer las necesidades de la persona evaluada, tal como las define el trabajador, y lleva a centrarse en la prestación del servicio. El modelo de preguntas tiene ventajas para la organización al encuadrar la información que se ajusta a sus enfoques de recogida de datos y a los criterios de idoneidad que sirven para racionar unos recursos escasos: es relativamente rápido y directo. La atención suele centrarse en la dependencia de la persona o grupo, dejando de lado los recursos real o potencialmente disponibles en la situación social y subestimando el control que otros tengan sobre la persona o grupo en cuestión.

En cambio, el objetivo del modelo de intercambio es difícil de lograr y relativamente complejo. Su objetivo consiste en obtener los mejores planes posibles para la asistencia y el control, tal como los señalan las principales partes interesadas, de manera que las personas puedan seguir teniendo todo el control posible sobre su vida y, en el proceso, consigan la máxima independencia y tengan una voz más decisiva acerca de cómo vivir y los servicios que necesitan para hacerlo; es decir, se potencien sus posibilidades de elegir (DoH, 1989; Bersford y Croft, 1993; Morris, 1996; Bersford y Turner, 1997). En este proceso, se tienen en cuenta las limitaciones que pesan sobre los recursos y se

establecen los planes correspondientes, aunque se reconozca que una mayor cantidad de recursos podría mejorar en gran medida la situación de alguno o de todos los participantes.

Por regla general, el modelo de intercambio incluye a más personas y requiere más tiempo porque se ocupa de los procesos de establecer una relación y de trabajar para alcanzar unas soluciones. Se centra en las necesidades de apoyo y de asistencia personal del usuario de los servicios, sus cuidadores y otras personas, sus diversas percepciones de las opciones alternativas y la fiabilidad de todos los sujetos presentes en la situación. Tiene ventajas para la organización en cuanto al establecimiento de asociaciones con los proveedores de los recursos que suelen movilizarse para prestar asistencia en la comunidad. Las ventajas para quienes utilizan los servicios, sus cuidadores y otras personas involucradas consisten en que se valoran sus aportaciones, se reconoce el déficit de recursos y tienen más voz en la gestión de los servicios adicionales a sus propios esfuerzos.

Comparación de los modelos de evaluación de preguntas y de intercambio

El modelo de preguntas
asume que el trabajador:
- es experto en las personas y sus necesidades;
- pone en práctica sus conocimientos y destrezas a fin de configurar su propia evaluación para descubrir las necesidades de las personas;
- identifica los recursos necesarios;
- se responsabiliza de realizar una evaluación precisa de las necesidades y de adoptar las medidas adecuadas.

El modelo de intercambio
asume que las personas:
- son expertas en ellas mismas. Asume que el trabajador:
- es experto en el proceso de resolver problemas con los demás;
- comprende y pone en común las percepciones de los problemas y su tratamiento;
- consigue acuerdos acerca de quién haga qué cosas para ayudar a quién;
- se responsabiliza de alcanzar la resolución óptima de los problemas, teniendo en cuenta las limitaciones de los recursos disponibles y la disposición a intervenir de los participantes.

El modelo procedimental de evaluación

El modelo de preguntas da por supuesto que los juicios y las acciones del asesor son objetivos y subestima el poder de la organización para configurar las preguntas y decidir a qué se otorga mayor valor. El trabajo de MARSH y FISHER (1992) sobre la "asociación en la práctica" ilustra con qué facilidad puede atraerse al personal hacia un modelo administrativo aunque la organización no exija hacerlo así. El objetivo del modelo procedimental (Figura 7.3) es obtener

información para ver si la persona cumple determinados criterios que la hagan merecedora de los servicios. Quienes definen los criterios de selección están, en realidad, preasignando unos servicios para unas necesidades identificadas en general, y predeterminan el juicio con respecto a qué clase de personas haya de obtener qué recursos. La tarea del trabajador consiste en identificar a los sujetos concretos cuyas características concuerden con el grado adecuado de necesidad definido en las categorías de servicios disponibles, y excluir a las que no sean seleccionables.

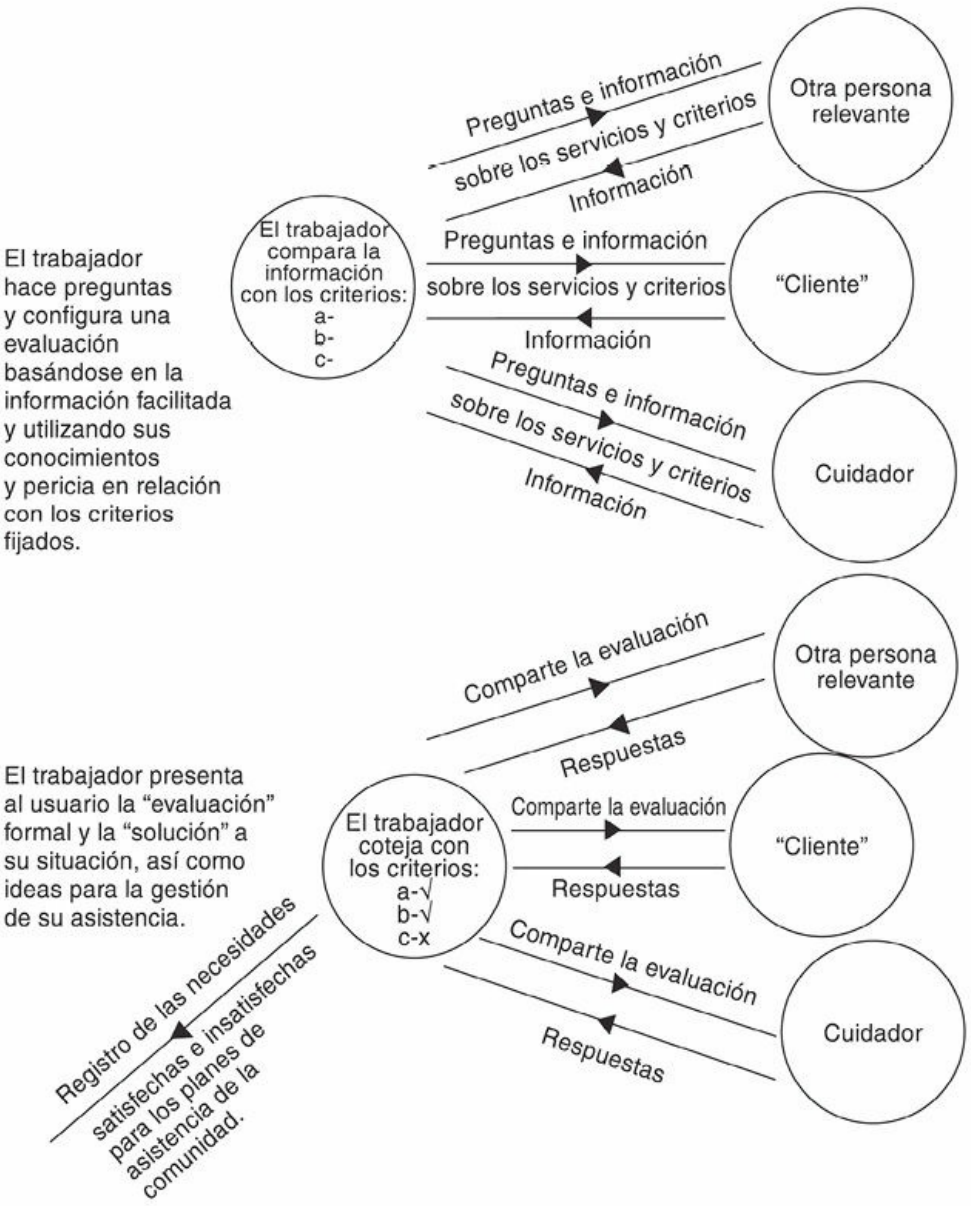


Figura 7.3. *El modelo procedimental* (SMALE, TUSON y cols., 1992).

En este modelo, el trabajador rellena un formulario, con o sin el usuario del servicio, cuidador, padre o madre u otras personas significativas que haya

identificado. La inclusión del ciudadano en este proceso no facilita su potenciación para elegir los planes que hayan de elaborarse para su asistencia o la de sus familiares, amigos o vecinos. Se hacen las preguntas o se obtiene la información para responder a cada uno de los puntos considerados relevantes por quienes establecen los criterios para la asignación de recursos. El juicio sobre lo que sea o no una pregunta relevante compete a quienes establecen los procedimientos y refleja la política de la organización. La información que suele buscarse trata de:

- Descubrir un determinado nivel de dependencia, es decir, categorizar al usuario del servicio. Esto se lleva a cabo sin ubicar en un mapa todo lo que satisfaga o pueda satisfacer esas necesidades de dependencia, sin describir la situación social ni reflexionar sobre los cambios que puedan producirse. En este caso, cualquier mapa se basará en los supuestos más convencionales sobre lo que pueda esperarse de una hija o esposa, por ejemplo; en unas ideas estereotipadas sobre las actitudes de ayuda de grupos como las comunidades negras o las minorías étnicas, o en lo que puedan lograr las personas ancianas, las discapacitadas o las que tienen dificultades de aprendizaje (BUTT y MIRZA, 1996; BUTT y BOX, 1997; People First, 1994a, 1994b).
- Definir la naturaleza de las necesidades del usuario en relación con los servicios ofrecidos, es decir, si las características de la persona hacen que reúna los requisitos para acceder a los servicios efectiva o potencialmente disponibles.

Los problemas que plantea el modelo procedimental son:

Definiciones del servicio y percepciones de los problemas

La definición que el usuario del servicio hace de sus problemas o de los de otras personas puede estar o no incluida. No obstante, el plan explícito o implícito de evaluaciones centradas en la organización no puede ajustarse a la infinita variedad de formas en las que personas diferentes, de orígenes muy diversos, con expectativas muy distintas, ven sus problemas y las posibles soluciones. Los estudios e investigaciones de los consumidores sobre los servicios para los grupos étnicos minoritarios demuestran de forma consistente que, a menudo, las definiciones de servicio al uso no concuerdan con la percepción que tienen las personas de sus propios problemas, porque sus definiciones no se ajustan a los criterios basados en premisas eurocéntricas. Los grupos de las comunidades no se limitan a complementar ni a rellenar las lagunas de los servicios convencionales, sino que constituyen alternativas que

operan con marcos de referencia y de acuerdo con premisas diferentes (BUTT y MIRZA, 1996; BUTT y BOX, 1997).

El plan está predeterminado y minimiza la flexibilidad y la responsividad

El plan no viene fijado por el trabajador ni por el usuario de los servicios, sino por quienes establecen las formas y procedimientos que utiliza el trabajador para orientar sus acciones. Cuando las preguntas requieran respuestas específicas acerca de necesidades relacionadas con servicios potenciales, el proceso se regirá de acuerdo con el servicio y no por las necesidades. Por ejemplo, una solicitud de ayuda para atender el jardín podría satisfacerse con una oferta de dos horas de ayuda personal. Aunque el usuario del servicio consiga lo que quiere, no mantiene ni amplía su control sobre las decisiones que se tomen en el proceso. No elige, como tampoco elige el trabajador, aparte de interpretar cómo se utiliza la información. El hecho de que la prestación se ajuste o no a la necesidad es cuestión de suerte. El usuario del servicio tiene que aprovechar al máximo lo que se le facilite.

La organización sigue siendo fundamental para la definición de los problemas y del conjunto de soluciones disponibles. Los trabajadores sólo ven la organización o a otros trabajadores como los recursos primarios, porque así es como está estructurado el proceso y a ello apuntan los indicadores de las soluciones. El trabajador tiene poco margen de maniobra, excepto en su estilo personal y en su forma de interpretar cómo se plantean las preguntas y se anotan las respuestas. Su responsabilidad consiste en utilizar su autoridad delegada para hacer juicios dentro del plan establecido. Los trabajadores, los usuarios de los servicios, los cuidadores y los directores tienen claramente delimitadas sus responsabilidades: los usuarios y los cuidadores son responsables de facilitar información y de aceptar las decisiones que se tomen, utilizando los procedimientos de queja para oponerse a ellas cuando se sientan ofendidos, o de rellenar las lagunas lo mejor que puedan, individual o colectivamente.

El problema del trabajador "útil"

Los directores de los trabajadores que utilizan el modelo procedimental tienen que hacer frente a dos problemas interrelacionados:

- la naturaleza privada del trabajo social, en general, y de la evaluación y la intervención, en particular;
- la tendencia de los trabajadores, en especial los sensibles y preocupados, a

identificarse con las personas que tienen problemas.

El trabajador puede tratar de ayudar al usuario del servicio para que satisfaga los criterios. Esto le permitirá conocer lo que dice la gente, y lo que el trabajador considera que necesita, aunque no cumpla, en realidad, los criterios de la dirección, o cuando esto suponga calificar de patológico al usuario del servicio. Por tanto, una consecuencia no buscada del modelo procedimental es el incremento significativo del número de personas a las que se evalúe como necesitadas de determinados servicios. Por ejemplo, si el riesgo de ingreso en residencias se convierte en criterio para recibir servicios de asistencia diurna o domiciliaria, aumentará el número de personas clasificadas como candidatas a ingresar en ellas.

El modelo procedimental es, esencialmente, una forma de evaluación orientada a la gestión, basada en la formulación de la organización de unos criterios de idoneidad para el acceso a los servicios, efectuada mediante los procesos descritos en el modelo de preguntas. El trabajador es experto en:

- conocimiento de las políticas de la organización y de las teorías profesionales;
- tomar decisiones sobre la asignación de recursos;
- la aplicación de la política sobre quién deba recibir cada recurso;
- definir los criterios que deban aplicarse;
- hacer juicios sobre la naturaleza de los problemas que tienen las personas;
- el uso que deba hacerse de los recursos disponibles.

La aportación y los límites del modelo procedimental

El objetivo del modelo procedimental es facilitar una forma, eficaz con respecto a su coste, de identificar a las personas que cumplan las condiciones para recibir los servicios disponibles y de lograr una distribución equitativa de unos recursos escasos a personas concretas que satisfagan unos criterios específicos, o bien de garantizar la información rápida que se requiere en beneficio del usuario del servicio. El modelo procedimental es simple y rápido. Es posible formar al personal sin educarlo para hacer juicios. Los directivos siguen teniendo el control y puede responderse a los cambios de la política de asignación de recursos modificando los criterios sin cambiar el formato de entrevistas ni los formularios del departamento.

El modelo procedimental es suficiente para identificar las necesidades individuales, pero:

- No aumenta las opciones de las personas implicadas.

- No maximiza el mantenimiento de la independencia y el potencial de las personas.
- El centro de atención está constituido por las necesidades de dependencia y las dificultades de la persona.
- Hay una tendencia a ignorar los recursos disponibles, en realidad o en potencia, en la situación social y a subestimar el control que otras personas tengan sobre ellos.
- Es menos probable que se lleguen a establecer los niveles de comprensión común y confianza mutua necesarios si también tiene que intervenir el trabajador.
- Es más probable que lleve a la concesión de paquetes asistenciales estándar que a soluciones innovadoras o a medida.

¿Qué modelo escoger?

Los trabajadores y directores no pueden seleccionar y escoger de entre los tres modelos, porque, en cada caso, las características específicas de un modelo excluyen la aplicación de los demás. Si el objetivo principal es la asignación de ciertos recursos a determinadas personas, utilizando a un personal con una formación breve, el modelo procedimental es el más práctico, pero no facilitará la capacitación de todas las personas involucradas para participar en las complejas elecciones que deban hacerse. El modelo procedimental puede utilizarse cuando la decisión de quién deba obtener cada recurso dependa del juicio de necesidades del trabajador o para evitar un proceso más largo a causa de las limitaciones de tiempo o las circunstancias; pero las preguntas están pensadas sobre todo para ayudar al trabajador a realizar su cometido, comprender la situación y alcanzar una conclusión. El proceso de discutir esta conclusión con otros participantes no equivale a implicar a todos los usuarios en las decisiones que afectan a sus vidas. En cambio, el modelo de intercambio está diseñado para compartir la toma de decisiones entre todos los intervinientes, para negociar quién pueda hacer qué cosa para quién y para maximizar las opciones de las personas, aun cuando la función sea el control social. Cuando la minimización del riesgo para el usuario del servicio y para otras personas constituye una preocupación importante, es más eficaz comenzar con el enfoque del modelo de intercambio; esto permite al trabajador dar una explicación completa de su postura y de la de la organización, que oculta, a menudo, la pauta de preguntas y respuestas del modelo procedimental.

Modelos de evaluación y conflictos de intereses

Cuando los problemas sociales son la expresión de conflictos de intereses o de conflictos de percepciones y expectativas entre personas u organizaciones, los diferentes modelos de evaluación reflejarán las tensiones de esos conflictos. Una organización de asistencia social, que actúe como portero de recursos, en nombre del Estado y las comunidades locales, puede estar interesada por desarrollar modelos procedimentales, que son eficaces para controlar y limitar el acceso a unos recursos escasos. Sin embargo, el trabajador individual tiene un compromiso ético con los valores y concepciones profesionales sobre la naturaleza de los problemas sociales, cómo deban resolverse y cómo deban prestarse los servicios. Esto va en contra del modelo procedimental. Los usuarios de los servicios, otros trabajadores y el público en general estarán inmersos en las tensiones inherentes a los distintos enfoques, dependiendo de cómo entiendan la naturaleza del problema concreto y de sus posibles soluciones. La expectativa de que alguien más debiera hacer algo sobre la conducta de un individuo se alinearía con la aceptación de un modelo procedimental de evaluación; por tanto, la conducta de un trabajador que intentara comprometerse en una relación de intercambio resultaría desconcertante. En consecuencia, la decisión del modelo que debe utilizarse en unas u otras circunstancias requiere cierto grado de negociación.

¿Evaluación de las necesidades del individuo o de la situación social?

Los modelos de evaluación, como las lentes de las cámaras fotográficas, se utilizan con distintos fines. El "teleobjetivo" se centra en la evaluación de las necesidades del individuo, sea a través de los juicios del trabajador individual o de los modelos procedimentales de evaluación, dirigidos por la organización. El "gran angular" se concentra en la comunidad en general, el contexto en el que viven los individuos con problemas sociales. En este caso, los trabajadores pueden ser impulsores del desarrollo vecinal de la comunidad, involucrados en la acción comunitaria en distintos niveles, o participar en la formulación de la política social. Los teóricos de sistemas (PINCUS y MINAHAN, 1973; GOLDSTEIN, 1973) van más allá de la polarización que se deriva de utilizar un gran angular o un teleobjetivo, adoptando el equivalente a un "zum", para pasar con flexibilidad de centrarse en el individuo, a la familia, la comunidad y, de ese modo, evaluar las relaciones entre ellos a medida que los acontecimientos cambien con el tiempo. El objetivo consiste en ir más allá del papel del observador externo, es decir, trabajar con los usuarios del servicio como motivos de preocupación, hacia el reconocimiento de que la red de relaciones nos rodea y nos incluye. La asistencia y el control corren a cargo sobre todo de la comunidad, y tenemos que

unirnos a ella y sumar las aportaciones de la organización para que la red de apoyo sea más completa y más abierta. Un modelo de evaluación que actúe sobre la base de esta percepción supone acabar con la dependencia de la fotografía o de la cinematografía, permaneciendo nosotros detrás de la cámara. El centro de atención del modelo de intercambio es la red completa de personas, resaltando la necesidad de establecer unas asociaciones amplias e incluir al trabajador, su comportamiento y la aportación de la organización a la situación social que se evalúe.

La fiabilidad de las redes sociales

En el Capítulo Primero presentamos la idea de la fiabilidad de las redes sociales como motivo de atención para la evaluación y la intervención. Las intervenciones del trabajo social son una respuesta a la naturaleza de las relaciones sociales de una persona. La intervención es precisa porque alguien señala que una situación no debe continuar tal como está: las necesidades de ayuda de una persona son inseparables de la fiabilidad de otras.

Las redes sociales son diversas y en ello radica su fortaleza y su relevancia. Los equipos de trabajadores, los directores y otros se comprometen en el trabajo de carácter local para descubrir y desarrollar recursos y ampliar las opciones de ayuda, asistencia y control social de la comunidad, para todos los grupos de edad y todas las categorías de personas. La evaluación, la planificación y la intervención son esenciales para garantizar el desarrollo coherente de la práctica, construida a partir de la experiencia en primera línea de los trabajadores que van sumando los conocimientos que adquieren a diario mediante sus relaciones con las personas de la localidad.

Más allá de la compra de la asistencia

Las personas que utilizan los servicios pueden recibir más ayuda y disponer de más opciones si se estimula la participación de un sector más amplio de la comunidad. Los incentivos económicos no son fundamentales en el contexto de la asistencia familiar o parental. En realidad, a muchas personas les cuesta mucho desempeñar estas funciones, tanto en el plano de la salud como en el de los ingresos (LEVIN y cols., 1994). La confianza de unas personas en otras, con respecto a la ayuda y la asistencia personal, es un proceso cotidiano, frágil por el hecho de que, con excesiva frecuencia, lo comparten muy pocas personas. Esto puede provocar unos desequilibrios abrumadores de poder (OLIVER, 1990) y la pérdida de control, complicados, en muchas situaciones, por un acceso demasiado limitado a los recursos. La identificación o la evaluación de la forma

usual de satisfacer las necesidades de las personas en una zona o red social constituye el fundamento del trabajo directo e indirecto del equipo para desarrollar las posibilidades de que compartan más personas las cargas de la asistencia y el control. Es preciso evaluar y ampliar la capacidad de la comunidad de ofrecer asistencia, con unos servicios que complementen lo que ya existe o pueda desarrollarse, sin reemplazarlo. Esto no quiere decir que haya que pedir a unas personas ya explotadas que hagan aún más y que deban reducirse los servicios y recursos públicos, privados y voluntarios. El objetivo es mejorar la ayuda a las personas, dedicando tiempo, pericia y energía a comprender y desarrollar recursos en la comunidad y reconocer que, en el mejor de los casos, los servicios formales no pueden hacer más que complementar éstos. Sólo en raras ocasiones los reemplazan, sobre todo de forma provisional.

El modelo de intercambio de evaluación y práctica

Las principales áreas de la situación social que tienen que evaluar y entender los miembros del equipo son:

Descubrir y comprometer los recursos existentes para la asistencia y el control social en la comunidad, el barrio y las redes sociales

En el caso de la familia Jones, ya se ha realizado algún trabajo indirecto para que el club de comidas sirva como recurso para la Sra. Jones y otras personas en situaciones similares. El miembro del equipo o el director que emprendió esta iniciativa podía haber procedido consultando a la comunidad mediante anuncios y celebrando actos públicos o encargando estas acciones a alguna organización independiente. No obstante, las pruebas (SMALE y cols., 1994) indican que la respuesta a estos enfoques es débil, a menos que vayan unidos a otra actividad. Es necesario que los miembros del equipo dediquen tiempo a identificar las formas mediante las que ya están en contacto con miembros de la comunidad para quienes la relevancia de ese desarrollo fuese más inmediata. Cuando se haya empezado a identificar a las personas concretas, se desarrolla un proceso de negociación y de establecimiento de redes, en una serie de niveles: diálogos individuales; diálogos formales y semiformales en diferentes foros locales; conversaciones iniciales discretas entre los cuidadores del hogar y los trabajadores sociales, los empleados en residencias y los que asisten en el hogar; los diálogos con personas de otras organizaciones con intereses en los mismos problemas sociales. Estas clases de actividades descubren el potencial de cambio de las relaciones entre sujetos. La redirección o reformulación de los esfuerzos de las personas constituye un trampolín para el desarrollo de pautas de asistencia

nuevas o diferentes de las existentes.

Los clubes de comidas y otros planes viables similares pueden desarrollarse de otras maneras, pero, para comenzar desde el principio unos procesos de trabajo con personas de la comunidad, se movilizan, a su vez, otras energías y recursos, a causa de la naturaleza del mismo proceso de intercambio. Distintos enfoques, con independencia de la sensibilidad con la que se desarrollen, tienden a producir la sensación de hacer cosas para o en nombre de las personas de la comunidad, y los resultados no son sostenibles sin un nivel elevado de implicación del trabajador. Nosotros, como trabajadores, no podemos potenciar; sólo podemos facilitar esa potenciación.

Identificar, evaluar y negociar los límites con el personal de otras organizaciones

El personal que trabaja con individuos y familias tiene experiencia de negociar con otras organizaciones sobre los roles y responsabilidades mutuas. No obstante, además de estas negociaciones individualizadas acerca de los límites, los miembros del equipo tienen que evaluar las estructuras subyacentes del poder y la responsabilidad interorganizativas: dónde radica el poder en la práctica y en el plano formal, quién influye en quién, qué está abierto a la negociación y qué no. Estos procesos de evaluación utilizan los niveles formales e informales de relaciones con otras organizaciones, instituciones y grupos de la comunidad de la zona.

Por ejemplo, a un grupo de personas que hayan superado problemas de salud mental, dirigido por los usuarios, puede bastarle con que el trabajador del equipo le dedique cierto tiempo para negociar con el consejo parroquial la utilización de un salón, o poco más. Si la parroquia no es más que un recurso potencial para el grupo, esto puede ser relativamente sencillo, pero la misma existencia de éste podría verse amenazada por otro grupo parroquial que tuviera que cambiar su día de reunión. El tratamiento de esta cuestión requiere que los miembros del equipo tengan un conocimiento previo de las percepciones y expectativas de quienes mantienen posiciones de influencia y controlan los recursos, incluso en este nivel muy local. En cambio, un equipo que desee desarrollar un trabajo conjunto con un equipo de asistencia primaria, con el objetivo de mantener en la comunidad a personas ancianas que necesiten una ayuda importante, ha de tener en cuenta que se precisa mucho tiempo de preparación. Los directores de ambas organizaciones, así como los médicos generales locales, tienen que validar los objetivos del proyecto, lo que, a su vez, exige que los miembros del equipo conozcan las ideas probables y las prioridades vigentes de estas personas. Los directivos intermedios querrán asegurarse de que los procedimientos rutinarios

de remisión y evaluación sean eficaces. Los trabajadores y el personal administrativo de ambas organizaciones tienen que estar preparados para aceptar las evaluaciones y las recomendaciones de distinta procedencia, y así sucesivamente.

En este caso, las acciones de los miembros del equipo difuminan las demarcaciones vigentes del trabajo entre organizaciones y, por tanto, se traducen en una renegociación de los límites. Éste es un aspecto de la utilización del proceso de intercambio en la evaluación y reevaluación de las formas en que los actuales límites interorganizativos fomentan o inhiben el desarrollo de soluciones a los problemas sociales de interés mutuo en una localidad o comunidad de intereses.

Evaluación y negociación de los límites entre el personal de la propia organización de los trabajadores

Con independencia de que se trate de un equipo dependiente de una organización formal o de una red más flexible de personas que trabajen unidas en tareas específicas, los miembros de los equipos reconocen la importancia de tener presentes los límites. No se trata de una simple cuestión de demarcación de tareas: lo que cada miembro del equipo pueda esperar de los demás cambia con el tiempo y tiene que formar parte de un proceso continuo de intercambio en el que la responsabilidad de quien haga cada cosa forma parte de la evaluación. Esos intercambios intraequipo informan también y son informados por las negociaciones sobre los límites acerca de otras áreas de actividad controladas por el equipo o por otras personas de la organización. A veces, se denomina "construcción del equipo" a estos procesos interactivos. Suponen una dirección participativa y el establecimiento conjunto de objetivos, contribuyen a la evaluación y clarificación de cuestiones relevantes para el equipo y a la definición del trabajo que deba hacer. A su vez, el equipo puede intervenir e interactuar con otras partes de la organización, desde una posición de fortaleza como equipo y desde una base de conocimientos que hace difícil de ignorar su posición en la organización.

Los continuos procesos de intercambio entre los miembros del equipo y todos los demás con quienes trabajan amplían sus repertorios de métodos de trabajo. En consecuencia, es posible que haga falta reescribir las descripciones de tareas para adecuarlas a la práctica cambiada, los sistemas administrativos modificados y los niveles y áreas de autonomía redefinidas. Estos procesos han de supervisarse y evaluarse juntos, ya que constituyen la información crucial mediante la que los equipos negocian y se comunican con su propia dirección y con las personas de la organización.

Relaciones de intercambio y trabajo en equipo

Los equipos son las unidades más pequeñas que pueden desempeñar todo el cometido del trabajo social. El alcance propio en los cuatro cuadrantes del mapa de contenidos (Capítulo IV) es muy amplio en potencia y, a menudo, más amplio que el conjunto de la actividad de los servicios sociales que encontramos en la mayoría de los equipos y organizaciones. Es necesario un alto grado de colaboración para prestar unos servicios coherentes, mediante una división eficaz de trabajo, tanto dentro como fuera de la organización específica. Si las necesidades de las personas y las de las comunidades y redes sociales no se incluyen entre las acciones de todos los intervinientes, habrá que coordinar de tal manera las actividades individuales que, como en una carrera de relevos, el paso del testigo sea suave y la asistencia e intervenciones orientadas al cambio sean continuas, cuando sea preciso, y consistentes, cuando no.

Sin un enfoque estratégico, es difícil poner en práctica el principio de compartir el trabajo, porque la individualización de los problemas sociales se complica con la individualización y, por tanto, fragmentación de la práctica. Se crean obstáculos para el trabajo en equipo cuando el número de casos de cada individuo se considera que es "de ellos", cuando cada trabajador opera como si lo hubiesen contratado para ejercer una práctica privada. En cambio, un equipo de trabajadores que emprenda unas relaciones de intercambio con personas de la comunidad y de otras organizaciones favorece un sentido de responsabilidad colectiva con respecto a todas las solicitudes de trabajo. Desarrollan unos mecanismos del estilo de los de intercambio para negociar un sentido de responsabilidad recíproca y de rendición de cuentas. Esto abre paso a un trabajo desarrollado por diversas combinaciones de trabajadores, de acuerdo con el tiempo de que se disponga, con la naturaleza de la tarea, los intereses, las destrezas y las aptitudes de los trabajadores, en vez de sobre la base de las descripciones formales del trabajo y los límites procedimentales.

El modelo de intercambio y la pericia profesional

Es preciso redefinir la pericia requerida por los trabajadores sociales si el objetivo de la práctica es la asociación con las personas y la plena participación en opciones y decisiones. La adquisición de conocimientos sobre determinadas categorías de personas, en especial, por ejemplo, "los esquizofrénicos", "los delincuentes juveniles" o "los ancianos", supone que, en un encuentro con una persona que responda a la categoría relevante, el trabajador puede basarse en su conocimiento "experto" de estas clases de personas y problemas para dar soluciones al problema específico de que se trate, o que estos conocimientos se

codifiquen en procedimientos rutinarios. Las pruebas obtenidas en las investigaciones sobre determinados problemas y los esfuerzos realizados para resolverlos constituyen una parte esencial de los conocimientos en los que se basa la práctica, pero esto se sitúa en un nivel de generalidad elevado y es sólo una de las diversas fuentes de información que el trabajador aporta a sus negociaciones con otras personas. Nunca podemos dar por supuesto que los conocimientos generales se apliquen necesariamente a un individuo concreto y sus circunstancias. La pericia de los trabajadores radica en el modo en que aúnen estas fuentes de información y destreza y a todas estas personas y las conduzcan a una negociación satisfactoria.

Resumen y consecuencias para la práctica

Las destrezas específicas de los trabajadores sociales se plasman en la pericia necesaria para emprender las negociaciones características del modelo de intercambio de evaluación e intervención. Los ciudadanos son expertos en ellos mismos y en sus relaciones porque las contemplan desde dentro de su situación, y son ellos, no el trabajador, quienes tienen que hacer frente a los aspectos negativos del cambio. A través de los procesos de comunicación e intercambio, el trabajador puede aportar la perspectiva esencial de una tercera parte, común a todas las formas de conciliación, mediación en conflictos y negociación, con las consecuencias de:

1. Capacitar a las personas para articular y, por tanto, identificar sus propias necesidades, aclarar lo que quieren y llevarlo a la política, la planificación estratégica y la formación.
2. Sumarse a otras que pongan en práctica sus propias destrezas de resolución de problemas sociales, aunque sin interferir. Todo el mundo tiene su pericia en estas áreas, unos más que otros. Los trabajadores no parten con un monopolio, sino que comparten lo que tienen con todas las demás personas involucradas.
3. Comprender y responder con sensibilidad a las diferencias en cuanto a discapacidad, lengua, cultura, carácter étnico, edad, raza, género y sexualidad y las preferencias por distintas formas de comunicación, con el fin de trabajar a favor de una solución adecuada y relevante e identificar los recursos necesarios.
4. Facilitar o hacer accesible la información a los ciudadanos y poner en común los conocimientos y destrezas relativos al funcionamiento de los sistemas de asistencia social, salud y otros, e informar a las personas sobre las posibles opciones alternativas. Los trabajadores están en una posición privilegiada para la transferencia de información, destrezas y conocimientos entre el público y la organización.

5. Ayudar a las personas en las transiciones importantes que suponen pérdidas: es posible que la evaluación y la intervención se realicen en momentos de gran estrés, provocado por la pérdida de una compañera o compañero, de alguna capacidad física o de algún otro cambio que haya precipitado la remisión.
6. Negociar y conciliar a las personas que tienen percepciones, valores, actitudes, expectativas, deseos y necesidades diferentes. Las situaciones pueden estar trabadas a causa de las necesidades opuestas de diversas personas cuyas relaciones se hayan configurado a lo largo de muchos años.
7. Identificar las relaciones entre las personas: cómo su comportamiento apoya las relaciones actuales y perpetúa las profecías destructivas que acarrean su propio cumplimiento, las estrategias contraproducentes y otras relaciones dañinas; cómo puede modificarse esta situación para apoyar un conjunto diferente de comportamientos, de manera que el problema pueda tratarse de forma diferente o resolverse, en el caso de que la conducta de las personas sea el motivo de la remisión.
8. Reconocer, comprender e intervenir en las pautas de relaciones entre individuos y entre grupos y organizaciones que precipitan y perpetúan los problemas sociales.
9. Reconocer, comprender e intervenir en las pautas de relaciones que precipitan y perpetúan los problemas sociales y adquirir la pericia necesaria para contribuir a la opción que se haya decidido.
10. Facilitar información para la planificación estratégica de la asistencia social de su propia organización y de otras, y actuar como defensor de las necesidades de los ciudadanos.

En este capítulo, hemos analizado tres modelos diferentes de evaluación e identificado sus relaciones con distintos supuestos acerca de la naturaleza del cometido del trabajo social. En particular, comentamos por qué los modelos de preguntas y procedimental, aunque eficaces para evaluar la idoneidad para unos servicios predeterminados, no son tan eficaces como el modelo de intercambio para facilitar la resolución colaborativa y potenciadora de problemas dentro de una red de personas.

Con frecuencia, los trabajadores tienen que dedicar mucha atención y tiempo a relativamente pocos problemas, que destacan por su dificultad de tratamiento y que se mantienen, durante años quizá, merced a unas pautas características de interacción que, por tanto, hay que comprender de manera que puedan modificarse. Para efectuar el cambio, los trabajadores tienen que estar supervisados con destreza y eficacia, no sólo a causa de su responsabilidad ante la organización, en cuanto porteros de los recursos, sino también para permitirles mantener su posición de terceros o de "marginalidad" en unas negociaciones complejas y apoyarlos en un trabajo que les exige mucho en el plano emocional.

En el Capítulo VIII, comentaremos algunos de los obstáculos corrientes para el cambio y, en particular, el modo en que las profecías que acarrean su propio cumplimiento contribuyen a precipitar y perpetuar los problemas sociales. En los Capítulos IX y X, indicaremos las destrezas necesarias para llevar a la práctica este enfoque.

CAPÍTULO VIII

La superación de los obstáculos para el cambio

Introducción

Hay una serie de textos muy prestigiados que establecen la teoría y la práctica de métodos específicos de trabajo social (COULSHED, 1991; DAVIES, 1991). Otros presentan un marco holístico de referencia para la práctica (PINCUS y MINAHAN, 1973; GOLDSTEIN, 1973). Hay también una bibliografía importante y bien apoyada en la investigación sobre los efectos de la pobreza, el desempleo, la vivienda deficiente, la discriminación y la opresión, tanto en el nivel individual como en el estructural (Cabinet Office: Social Exclusion Unit, 1998; DAVIS, 1997). Todos ellos son componentes esenciales de la base de conocimientos para la práctica. Este capítulo no los reemplaza, sino que se centra en concreto en un marco teórico de referencia relevante para la actividad del agente del cambio.

El mapa de contenidos (Capítulo IV) muestra cómo los agentes del cambio intentan ayudar a las personas a satisfacer necesidades no solucionadas en la comunidad y a cambiar o, al menos, a afrontar la conducta que crea dificultades, mediante las intervenciones directas o indirectas y la prestación de servicios. Los agentes del cambio consiguen esto:

- introduciendo nuevos recursos en las situaciones sociales, bien prestando los servicios de su organización, adquiriendo los servicios de otros proveedores o movilizando la ayuda de otras personas de la comunidad para satisfacer las necesidades que no puedan ser solucionadas por quienes están dentro de la red en la que se encuentra el problema;
- recogiendo información en el nivel local, utilizando la investigación para comprender los problemas sociales y los medios de abordarlos;
- involucrando a las personas que utilizan los servicios y a los grupos locales, por ejemplo, garantizando la oportuna participación de los grupos negros y de minorías étnicas interesados;
- intervenciones orientadas a modificar las pautas de relaciones dentro de una situación social que precipite o perpetúe los problemas, o
- una combinación del trabajo directo e indirecto, modificando el equilibrio entre ambos a medida que cambien los problemas con el tiempo y las

personas que participen obtengan o pierdan el control de sus propias situaciones.

Los problemas sociales abordados incluyen las relaciones basadas en las percepciones que personas y organizaciones tengan de sí mismas y de otras. Estas percepciones abarcan las formas en que:

- se percibe la expectativa de que los miembros de la familia se cuiden o no entre ellos;
- los trabajadores y sus organizaciones consideren sus responsabilidades para trabajar juntos y cómo definan su cometido;
- se perciban los individuos a sí mismos y su capacidad de modificar su situación, sus relaciones y sus comportamientos;
- perciban y categoricen las demás personas a los delincuentes jóvenes y adultos, y cómo pueda impedir esto un cambio constructivo;
- se perciban mutuamente los vecinos y reciban o se presten ayuda en consecuencia;
- el racismo, las actitudes ante las personas discapacitadas, el género, las personas ancianas, las que tienen dificultades de aprendizaje, etcétera, afectan a la vida y actitudes de las personas, incluyendo a los trabajadores.

La comprensión de los estereotipos de individuos y grupos es clave para modificar los procesos de inclusión social o los niveles de necesidades insatisfechas, identificando las diferentes maneras de intervenir si queremos influir en el cambio. Este capítulo presenta un marco de referencia para ayudar a comprender las interacciones complejas, que reconoce que:

- el individuo aporta a cada interacción sus propias percepciones y expectativas, sus propios sentimientos e ideas sobre las personas y las conductas, basándose en su experiencia previa;
- también estará influido por la conducta de otras personas presentes en la situación.

Este marco de referencia ayuda a analizar cómo los atributos de los individuos, incluyendo los del trabajador, y la política y la práctica de la organización influyen en las interacciones y, por tanto, en la perpetuación o el cambio de los problemas sociales. Tiene cuatro dimensiones:

- profecías que provocan su cumplimiento;
- estrategias contraproducentes;
- soluciones que son problemas;
- interacciones mutuamente frustrantes.

Todas éstas son pautas cotidianas de conducta, muy corrientes, en los niveles de la familia, el grupo, la organización y la comunidad. Operan tanto en nuestras propias vidas como en las de las personas con las que trabajamos.

Profecías que provocan su cumplimiento

Definiciones

El ejemplo original de MERTON (MERTON 1948) es la mejor ilustración de la profecía que provoca su cumplimiento. Describe el final de "The Last National Bank". Comienza el día como una institución solvente, pero se extiende por la ciudad un rumor de que el banco va a quebrar. Esta profecía empuja a la gente a actuar: los clientes acuden a que les reembolsen sus depósitos. Hasta entonces, pensaban que el banco era solvente, pero, una vez creído el rumor y tras actuar de acuerdo con tal idea, la profecía se convierte en realidad: el pánico con respecto al banco acaba con sus recursos y la entidad quiebra.

Entre este proceso y una previsión adecuada hay una diferencia. Cualquier profecía que provoca su cumplimiento tiene tres fases:

- se configura la expectativa o previsión;
- se actúa de acuerdo con esta expectativa;
- esta conducta provoca o contribuye significativamente al resultado profetizado.

Lo que distingue la profecía que provoca su cumplimiento de la auténtica es la fase de "conducta" mediadora: ha de ser posible que la conducta de una persona influya en el resultado. Las profecías que provocan su cumplimiento constituyen un factor significativo de las relaciones sociales; en cambio, carecen de efectos sobre el tiempo meteorológico.

Las pruebas de la existencia de profecías que provocan su cumplimiento en los asuntos humanos proceden de diversos campos:

- los llamados estados hipnóticos (BARBER, 1969);
- la actuación de los alumnos en las escuelas (ROSENTHAL y JACOBSEN, 1968);
- el sesgo del entrevistador en un amplio conjunto de situaciones de investigación (ROSENTHAL, 1979);
- la teoría etiquetadora de la delincuencia (BECKER, 1963);
- la conducta de las personas sanas recluidas en un hospital psiquiátrico, interpretada en relación con la categoría diagnóstica que se les haya asignado, a pesar de la ausencia de una enfermedad auténtica (ROSENHAN, 1973).

Estos estudios tienen sus críticos (WILKINS, 1977), pero, al menos en una de estas áreas, la medicina placebo, se acepta universalmente el poder de las expectativas. SHAPIRO (1977) señala que la historia de la medicina es "la historia del efecto placebo" y que sólo en los últimos tiempos se ha llegado a la certeza de que procedimientos y curas médicos son algo más que placebos. Es evidente que la fuerza del placebo se basa en las expectativas de las personas involucradas y en su conducta posterior. Su significación está establecida con tanta firmeza que ningún ensayo de medicamentos se considera suficiente si no se utilizan procedimientos a ciegas por partida doble, diseñados para contrarrestar el efecto de las expectativas tanto del paciente como del trabajador sanitario acerca del tratamiento.

En épocas más recientes, se han reconocido los poderosos efectos contraproducentes de esos procesos en el campo del bienestar social: los movimientos dirigidos a disuadir a los menores de emprender una carrera delictiva, mediante respuestas alternativas orientadas a evitar el desarrollo de una identidad delincuente, han empujado a algunos jóvenes a cometer delitos de mayor entidad en el sistema judicial de menores y, sin pretenderlo, han acabado reforzando la delincuencia juvenil (THORPE, 1994).

Estrategias contraproducentes

El análisis de las profecías que provocan su cumplimiento suscita una cuestión importante: ¿por qué se cumplen las profecías de algunas personas, aunque ellas no quieran que así ocurra, es decir, cuando la conducta, basada en expectativas, va en contra de sus objetivos y se traduce en una estrategia contraproducente?

No es fácil comprender unas pautas complicadas de interacciones, tanto en nuestra propia vida como en la de las personas que utilizan los servicios, pero, cuando lo conseguimos, esto nos ayuda a comprender por qué, a veces, podemos encontrarnos nosotros mismos en posiciones en las que no queremos estar y nos resulta también difícil salir de ellas. La historia de la Sra. Brown ilustra semejante proceso.

La Sra. Brown y su hija Dinese

Dinese vive cerca de su madre y le echa una mano; su madre recibe también asistencia domiciliaria. En la zona, residen también otros miembros de la familia, pero viven más lejos. Dinese está casada con John, que trabaja muchas horas. Tienen dos hijos adolescentes. La Sra. Brown vive sola y, para atender la casa, necesita más ayuda de la que le proporciona la asistencia domiciliaria. Con frecuencia, cuando su madre se lo pide, Dinese se acerca a su casa para arreglarla y prepararla para las visitas de la asistencia a domicilio.

Cuando la movilidad de la Sra. Brown se reduce, a causa de una enfermedad, Dinese

comienza haciéndole la compra. Pasado algún tiempo, Dinese empieza a pensar que su madre no valora lo que hace y espera que las cosas sigan así. Por su parte, su madre empieza a pensar que, "en realidad", Dinese no la cuida tanto como a ella le gustaría y piensa que Dinese la considerará cada vez más como una carga.

Esta situación llega a un punto crítico un día en el que Dinese está cansada, tras haber hecho un esfuerzo especial para compatibilizar la atención a su madre con el cuidado de sus hijos. Tiene la sensación de que su madre no le agradece bastante su ayuda. Se encuentra muy enfadada y molesta, pero no lo expresa abiertamente. Se limita a dejar de hablar a su madre, porque está muy enfadada y teme empeorar las cosas. Cree que es mejor no decir nada, y así lo hace, pero no puede remediar hacerlo muy enfadada, y esto tiene el efecto inmediato de precipitar todo lo que trata de evitar.

Como tiene la sensación de que el resto de la familia que vive en la zona no le presta suficiente apoyo, pero teme que se distancien de ella si saben lo enfadada que está con ellos y con su madre, Dinese corta prácticamente todo contacto con ellos. En consecuencia, se distancia de los demás miembros de la familia, quienes, a su vez, por temor a estropear aún más la situación, evitan hablar con Dinese. Esto "demuestra" que la creencia de Dinese de que se están distanciando de ella es cierta y la anima a tener aún menos contactos con la familia, lo que "demuestra" al resto de la familia que están en lo cierto cuando piensan que Dinese está "más difícil", por lo que la evitan aún más. Cada vez es más fácil evitar a Dinese, puesto que ella también los evita, lo que demuestra que todos tienen razón.

Mientras tanto, la Sra. Brown reacciona ante el silencio inicial casi total y hostil de su hija con sentimiento de culpa y un dolor considerable. Se siente culpable porque ella quiere ser independiente y cree que no debe ser una carga para Dinese, pero también se siente enfadada porque Dinese podía "haberla comprendido mejor". Siente dolor y enfado, porque todo esto "demuestra" que ella es una carga y que "Dinese no quiere realmente ayudar" y, por tanto, "no cuida realmente de su madre". Tras un intento de agradecer lo que hace su hija y de explicar que ella no quiere ser una carga, tiene la sensación de que ella lo rechaza. La Sra. Brown expresa parte de su frustración y enfado, acusando a su hija de que, en realidad, no quiere cuidarla (recordemos que, en esta fase, Dinese está guardando silencio para que la expresión de sus sentimientos no "empeore las cosas").

La profecía provocadora de su cumplimiento de la Sra. Brown constituye también una estrategia contraproducente, porque, en este punto, dice que, en realidad, cree que "no tiene nada que perder" y con su arrebato hace que la pérdida total sea mucho más probable. Su reacción a los posteriores silencios y a la falta de contacto consiste en amenazar con "no querer volver a saber nada de su hija, si piensa seguir así". Por supuesto, esto empuja a Dinese en la dirección opuesta a lo que su madre desea que suceda.

Las profecías provocadoras de su cumplimiento y las estrategias contraproducentes de este estilo son corrientes. Aunque la causa de la frustración no siempre lleve a problemas importantes, estas circunstancias se producen con frecuencia cuando un miembro de la familia cambia rápidamente.

La enfermedad de la Sra. Brown ha acelerado los procesos de envejecimiento, reducido su valorada independencia y aumentado su indeseada dependencia de otras personas. La adolescencia es otro ejemplo. Las expectativas de los padres pasan de ser previsiones precisas sobre el comportamiento futuro del o la joven a convertirse en antiguallas. Ellos esperan que el o la joven siga teniendo un comportamiento infantil, cuando la persona en cuestión se siente ya mayor, aunque retroceda para ajustarse a las expectativas de sus padres. Entonces, ocurre lo contrario, en una especie de oscilación mutua en torno a esa situación: los padres tratan al o la joven como a una persona adulta, pero descubren que se siente como si fuera un niño o niña. Esta reacción se ajusta al estereotipo de los adolescentes como individuos "difíciles", que los padres pueden perpetuar si dan por supuesto que lo van a hacer mal, dejando, por tanto, de intentar hacerlo bien y, en consecuencia, aumentando la probabilidad de hacerlo mal, lo que no hace sino demostrarles que tienen razón. Estas interacciones también demuestran que las expectativas del o de la joven respecto a sus padres como adultos dominantes, autoritarios y cada vez más indiferentes están "bien fundadas".

En la inmensa mayoría de las familias, el adolescente se libera de las anticuadas expectativas parentales persistiendo en la nueva conducta hasta que cambian dichas expectativas. En algunos casos, puede ser necesario irse de casa antes de que todo el mundo pueda adaptarse a las nuevas percepciones y establecer nuevas pautas de conducta. En muchas sociedades se adoptan ritos de transición que faciliten el paso sin problemas a las nuevas relaciones de rol. La salida de casa para ir a la universidad, ir a vivir con unos compañeros o con la pareja y cobrar el primer sueldo son indicadores del cambio de categoría de los jóvenes de nuestra sociedad.

Conflicto y estrategias contraproducentes

El conflicto forma parte habitual de las transiciones que conllevan ajustes constantes de la conducta, cuando las personas revisan sus expectativas sobre los demás. Puede llegar a adquirir proporciones de problema cuando una persona mantiene unas expectativas inquebrantables o cuando persiste en desarrollar una conducta anticuada. Es poco probable que una persona que crea que no puede fiarse de nadie confíe lo bastante en otras como para establecer unas relaciones de mutua confianza: la retroinformación que reciban de otras personas que, en realidad, son dignas de confianza seguirá resultándoles sospechosa. Los estereotipos recogen expectativas consolidadas de conducta. Así, si se espera que los jóvenes sean hostiles y distantes, se los evita; si se prevé que los chicos "sean chicos", ellos pueden sentirse obligados a mantener el tipo, del mismo

modo que los jóvenes sometidos a tutela de la administración local pueden hacer gala de las conductas difíciles que saben que se esperan de ellos. En todos estos casos, las demás opciones están bloqueadas.

Estrategias y equipos contraproducentes

El trabajo de un equipo puede verse afectado por estrategias contraproducentes, aunque el problema parezca muy sencillo. Algo tan aparentemente fácil como organizar los preparativos del té y del café en una nueva oficina puede influir profundamente en el funcionamiento del equipo.

¿Qué hacemos con el té y el café?

Una directora quiso mejorar la calidad y la cantidad de las interacciones informales del personal de varios equipos de los que era responsable. Cuando pusieron a su disposición un nuevo edificio, insistió en que se dejara un espacio como sala de té y café. Prohibió que el personal llevara tazas de té a sus despachos o hiciera té o café en sus oficinas o en las salas de los equipos. Quería asegurar el contacto social, que peligraría si el personal pudiera quedarse en sus propios espacios durante toda la jornada.

La directora tomó iniciativas coherentes con sus expectativas de que el personal no se relacionara en grado suficiente en el nuevo edificio. La forma de ponerlas en prác tica contribuyó a la perpetuación y a la formación de las mismas barreras y camarillas que trataba de impedir su iniciativa. Esto se produjo de distintas maneras:

- Se contrató a una persona para que hiciera té y café, lavara los cacharros y limpiara la sala de personal. Cada semana, se hacía un fondo común para pagar el té y el café. No todos contribuían a ese fondo, por lo que se produjo un conflicto entre la persona responsable de hacer el té y las que ella consideraba que no pagaban.
- Algunos miembros de la plantilla no hacían caso de la norma y se llevaban las tazas de té a sus despachos, lo que suscitaba tensiones entre ellos, los miembros más conformistas y la directora.
- Algunos miembros de la plantilla se negaban a abonar su parte al fondo común e insistían en hacer su té o café en la sala del personal. De ahí, surgieron los conflictos entre algunos miembros de este sector del personal, la persona responsable de preparar el té y otra parte del personal que apoyaba a la encargada en cuestiones como la prioridad para disponer de agua hirviendo, la responsabilidad del lavado de los utensilios y la propiedad de las tazas de café.
- Había cierta ambigüedad con respecto a quién debía preparar y pagar el té y el café para los visitantes, los usuarios del servicio, los cuidadores y los voluntarios, y también esto se convirtió en fuente de conflictos.

Con el tiempo, la sala del personal se convirtió en coto de una camarilla relativamente pequeña y en las reuniones del personal se dedicaron muchas horas a un agrio debate sobre las normas del té y el café. Las acciones de la directora contribuyeron al mismo resultado que trataban de evitar.

Las estrategias contraproducentes operan en distintos niveles y hay que atajarlas para alcanzar una solución o abrirse a otras opciones. Las emociones, las percepciones y la conducta rutinaria son componentes de su actividad.

Soluciones que son problemas

WATZLAWICK y sus colaboradores (WATZLAWICK y cols., 1967; WATZLAWICK y cols., 1974) señalan tres formas en que la solución a un problema puede convertirse en el problema:

1. Las simplificaciones terribles:

> Se intenta una solución negando que un problema sea un problema: es necesaria la acción, pero no se emprende.
>
> (WATZLAWICK y cols., 1974, pág. 39.)

Un problema es un "punto muerto, un estancamiento, un nudo". Actuar como si un punto muerto tuviera que continuar inevitablemente es igual que "negar la existencia de un problema". Hay todo tipo de razones por las que las personas se comportan como si esperaran que el problema continuase, y muchas no son conscientes, como la costumbre, la ignorancia rutinaria de los datos, la sabiduría convencional, etcétera. La inacción a causa de las previsiones acerca de la insolubilidad de una situación es lo mismo que negar la existencia del problema y contribuye a una estrategia contraproducente (DARVILL, 1997).

2. El síndrome de la utopía:

> Se intenta el cambio atendiendo a una dificultad que, a todos los efectos prácticos, es inmutable (por ej., la diferencia generacional o un determinado porcentaje de alcohólicos en la población general) o inexistente: se emprende la acción cuando no se debe.
>
> (WATZLAWICK y cols., 1974, pág. 39.)

WATZLAWICK pone el ejemplo corriente de los parientes y amigos que, con la lógica del sentido común, intentan animar a una persona deprimida, la cual, para desconcierto de todos, no sólo no mejora, sino que aparece aún más triste y melancólica:

> Lo que originalmente, para el paciente, pudiera haber sido sólo una tristeza temporal, ahora se mezcla con sentimientos de fracaso, maldad e ingratitud hacia quienes tanto lo quieren y que tratan de ayudarle por todos los medios. Esto es la depresión y no la tristeza original.
>
> (WATZLAWICK y cols., 1974, pág. 34.)

Este proceso puede entenderse como un ejemplo concreto de estrategia contraproducente. Los demás creen que la persona infeliz no se recuperará si sigue estando triste, por lo que intentan hacer que se sienta feliz con su

comportamiento alegre. El sujeto que está triste se siente incapaz y culpable por no estar feliz y eso le pone aún más triste, que es lo que él mismo y los otros entienden por "depresión". Entonces, las personas se comportan con respecto a él, y él mismo puede comportarse para consigo mismo, como si estuviera deprimido, es decir, en un estado "enfermo" relativamente permanente de indefensión aprendida, con las pautas conductuales propias de ello (SELIGMAN, 1975). Cuando esta situación se clasifica como depresión, todo el mundo prevé que persistirá la tristeza, comportándose con respecto a ello de formas mutuamente complementarias. Cuantos intentos se hagan de alegrar al paciente, en respuesta a su tristeza creciente, no harán sino reforzar las expectativas y prolongar la conducta que impulsa la estrategia contraproducente.

3. Paradojas:

> Se comete un error de tipificación lógica y se establece un "juego sin fin". Esto puede ocurrir al intentar un cambio de primer orden en una situación que sólo puede modificarse desde el nivel lógico inmediato superior... o, a la inversa, intentando un cambio de segundo orden cuando fuese adecuado uno de primer orden (por ej., cuando las personas piden cambios de "actitud" y no se conforman con cambios de conducta): se emprende la acción en el nivel equivocado.
>
> (WATZLAWICK y cols., 1974, pág. 39.)

Las confusiones surgen cuando un mensaje se contradice con la forma de comunicarlo. El ejemplo clásico es el "doble mensaje de 'sea espontáneo'" (BATESON, 1972), que, en muchas organizaciones, adopta la forma del mensaje: "tome iniciativas" (SMALE, 1998). Esto es muy distinto de las respuestas de la dirección que estimulan la innovación (POTTAGE y EVANS, 1994). No puede ordenarse a las personas que sean espontáneas o que tomen la iniciativa: las nuevas ideas y acciones tienen que partir de ellas. La persona que da la orden sitúa a la otra en una posición contradictoria imposible: puede dejar de acatar órdenes y responder de forma espontánea, tomar la iniciativa o desobedecer la orden y continuar siguiendo las iniciativas de otros, por ejemplo, esperando la próxima orden. Todas las partes se sienten confusas, frustradas e irritadas, pues no pueden ganar sin perder al mismo tiempo (SMALE, 1998).

El hecho de que el personal de una empresa tome decisiones propias cuando estaba acostumbrado a seguir instrucciones supone un cambio de segundo orden. Sólo puede producirse si la directora modifica su forma de relacionarse con su personal y si puede conseguir que éste cambie su forma de comportarse; de ese modo, se produce un clima que les anima a tomar la iniciativa y a no esperar instrucciones. Esas pautas no son síntomas de individuos patológicos y ni siquiera son siempre un problema y, hasta cierto punto, están presentes en todas nuestras vidas. Sin embargo, también son origen de malentendidos en las relaciones personales y laborales, y pueden ser factores significativos en el

mantenimiento de relaciones que deban modificarse. Los trabajadores sociales y otros agentes del cambio tienen que estar alerta ante estas situaciones para contribuir a hallar otras opciones de cambio.

Interacciones mutuamente frustrantes: El trabajador inequívocamente útil

A los niños y a las familias se los remite a una organización de asistencia social para mejorar sus posibilidades de tener una vida personal y social sana. Sin embargo, el mismo proceso de entrar en contacto con una organización puede estigmatizar a estos niños y a sus familias y, en realidad, fomentar otros problemas, a pesar de las mejores intenciones de todas las personas interesadas. La idea de la legislación infantil y de las prácticas de orientación en el Reino Unido es impedir el ingreso de los niños en residencias u hogares que no sean el suyo por los efectos negativos que pueda acarrear esta situación. El movimiento de preservación familiar de los Estados Unidos es prueba de la conciencia generalizada del daño potencial causado por la ignorancia de los efectos negativos que pueden derivarse de la intervención. En la asistencia sanitaria, este proceso se denomina iatrogénico y es muy conocido (ILLICH, 1976).

El conocimiento de la forma de operar de las profecías que provocan su cumplimiento, de las estrategias contraproducentes y de las interacciones mutuamente frustrantes puede llevar a aclarar el análisis de los resultados no buscados del trabajo social, sobre todo cuando nuestros intentos de ayudar a las personas las encasillan más en su papel de "personas problemáticas". Un comentario adicional de la historia de John ilustra estos procesos.

Revisión de la historia de John

El lector recordará (véase el Capítulo V) que, en la historia de John, los actores son: John; su trabajadora social; su director; el consejo responsable del internamiento; la policía; la escuela; el tribunal.

El consejo de la organización filtra las peticiones elevadas por los trabajadores sociales para la admisión de niños a internamiento dependiente de la autoridad local. En un determinado nivel, puede observarse que el sistema funciona. La trabajadora presenta la petición al consejo, los procedimientos se siguen correctamente, el consejo de dirección examina adecuadamente las peticiones. Tras producirse nuevos acontecimientos y después de que la trabajadora facilite más información al consejo, la trabajadora social consigue, por fin, el "éxito", al obtener el servicio que cree que es lo mejor para su cliente.

Las consecuencias del mecanismo del consejo

Este resumen oculta un proceso social a través del cual se perfila cada vez más la calificación de un joven como desviado, con el resultado de la pérdida de su libertad. ¿Era esto lo que pretendía la intervención profesional o se trata del resultado no buscado de unas buenas intenciones? Se hacen grandes esfuerzos para dirigir el consejo, mientras que se dispone de poco tiempo para trabajar con el joven o con su familia acerca de lo que piensan sobre los problemas a los que se enfrentan o sobre las formas de abordar los problemas de relación que precipitaron el traslado inicial del joven fuera de su casa. La investigación sobre el impacto de los servicios infantiles ha demostrado que la excesiva concentración en los procedimientos de protección infantil y los incidentes aislados pueden producir un impacto duradero y destructivo sobre el niño y los sistemas de apoyo de la familia (DoH, 1995; PLATT y SHEMMINGS, 1996; AMPLETT, KATZ y WORTHING, 1997).

Más allá de lo evidente

En el caso de John, la guía de normas del departamento dice que la finalidad del consejo de internamiento consiste en "decidir si el departamento aprueba la petición, por creerla adecuada". Esto puede interpretarse como la asunción de que la persona que hace la petición no forma parte del departamento, que, como veremos, es cómo la trabajadora comienza a comportarse, hasta cierto punto. El punto de vista de un director refuerza esta idea, al manifestar que "el consejo existe para proteger al trabajador social de las presiones de otros sistemas, como los tribunales y la policía". De nuevo, esto no es raro; muchas organizaciones disponen de mecanismos de portería, filtrado y racionamiento con respecto a muchos grupos de clientes. No obstante, cuando se implementan, los principios de sentido común pueden ser contraproducentes: las soluciones pueden parecer obvias, pero pueden fracasar e, incluso, hacer que empeore la situación.

Las manifestaciones abiertas del departamento y del consejo de internamiento decían que el consejo existía sólo para filtrar las peticiones inadecuadas. Sin embargo, la existencia del consejo y su conducta, tal como lo perciben la trabajadora y su director, manifestaban una falta de confianza en sus juicios y acciones y la premisa de que todas las peticiones se suponían inadecuadas, incluyendo la suya. Ante la primera petición, un miembro del consejo le dijo: "vamos a hacer difícil esto". Un director ya había dicho que el consejo debía ser considerado como un tribunal, en el que se exigían unos niveles de prueba muy elevados.

El consejo tenía fama de ser muy crítico y exigente con los trabajadores que solicitaban un ingreso en las residencias que controlaba, en vez de actuar como un recurso adicional para que el trabajador comprobara sus juicios o para equilibrar las necesidades de un joven con respecto a las de otro. La imagen era de la un cuasi tribunal que partía de la base de que el trabajador era culpable de pretender un gasto innecesario de recursos o un internamiento caro. Esto hacía también que el trabajador se sintiera punitivo, mientras que los miembros del consejo parecían protectores benevolentes de los jóvenes. Esta interpretación estaba implícita en el lenguaje penal y judicial y en el comportamiento del consejo como si estuviera dirigiendo un juicio con

jurado, un cuadro que inducía a error con respecto a lo que se pretendía realizar. Aunque mucha gente quiere encerrar a los jóvenes que se comportan como John, para protección del público, muchos trabajadores, incluyendo la de John, creen que es bueno que se utilice el internamiento lo menos posible. Ellos y sus directores recurren a este procedimiento cuando han agotado otras opciones.

En este caso, aunque, en general, sea muy cauta a la hora de utilizar el internamiento y, en principio, se muestre ambivalente con respecto a utilizarlo con John, la trabajadora va haciéndose cada vez más defensora del procedimiento en respuesta a las expectativas del consejo acerca de que ella tuviera que considerarse culpable de presentar una pe - tición inadecuada. Se suponía de forma implícita que su juicio era erróneo, y la única manera de validarlo sería que el consejo aceptara su petición de internamiento para John. La tarea de conseguir que se tomara la mejor decisión para John o para el público, se pierde en una batalla acerca de la evaluación y la recomendación que debiera implementarse.

La paradoja está en que la trabajadora desea manifestar que su petición concreta es adecuada, pero lo hace en un contexto que ya la ha definido, en principio, como inadecuada. Ella espera hacer lo correcto con John, pero tiene que presentar sus planes a un consejo que, a ella y a sus colegas les da la sensación de que opera partiendo de la premisa de que sus peticiones serán inadecuadas. Ella refuerza su petición construyendo un cuadro más patológico de John, llevando a cabo la conducta que prevé el consejo, pero esto es un intento contraproducente de control. Como en las situaciones paradójicas en general, sus esfuerzos para "demostrar" la adecuación sirven fácilmente para confirmar lo contrario. Al final, ella se comportó inadecuadamente para conseguir lo que consideraba adecuado.

La historia de John, 2.a parte: Los criterios secretos y la forma de "aprovecharse del sistema"

La trabajadora presentó su petición al consejo de internamiento en tres ocasiones y en el espacio de unas semanas. En vez de actuar de manera que abriera otras opciones para el futuro de John, la respuesta de la trabajadora a la primera negativa del consejo consistió en empezar a preparar un argumento más fuerte o "manipular el sistema". Creía que John cumplía los criterios declarados para su internamiento y concluyó que la negativa inicial del consejo se debía a que éste tenía unos criterios secretos, es decir, unos criterios implícitos en la presunción de que todas las peticiones se considerarían inadecuadas. Añadió pruebas destinadas a satisfacer los posibles criterios secretos, dando informaciones más precisas sobre la conducta delictiva de John y otros problemas de su situación social, con el fin de construir un alegato más contundente e, inevitablemente, presentó un cuadro más patológico de John. Comenzó a utilizar la retórica e insinuaciones. Implícitamente, transmitió al tribunal la naturaleza del conflicto entre ella y el consejo responsable del internamiento, esperando del tribunal que emprendiera acciones en su nombre, como en efecto hizo, mediante la comunicación directa con el director de servicios sociales e informando

deliberadamente a la prensa local. Pidió ayuda a los oficiales superiores de la policía y les animó a ponerse en contacto con su departamento para tratar de la conducta de John.

La trabajadora respondió con lo que BATESON (1972) ha llamado "reciprocidad complementaria". Algunos considerarán poco profesional esa conducta manipuladora, pero otros la verán como lamentable aunque realista: una forma legítima de "aprovecharse del sistema" que se incluye en la tradición del trabajo social. Además de hacer más de lo mismo, comenzó después a "presionar" al personal del departamento mediante las opiniones de la gente y organizaciones ajenas al sistema. Lejos de proteger a la trabajadora y a John de las presiones de otros sistemas, como los tribunales y la policía, el consejo provocó que la trabajadora los movilizara para presionar.

¿En qué consiste el éxito?

Al final, la trabajadora "tuvo éxito", al conseguir que internaran a John, y lo logró mediante el uso eficaz de técnicas y estrategias tradicionales del trabajo social. El consejo "tuvo éxito" al cuestionar y poner a prueba la petición antes de aprobarla. Los magistrados "tuvieron éxito" al disponer lo que querían. Ahora bien, ¿estas intervenciones fueron satisfactorias e, incluso, legítimas? Las cuestiones que se plantean son:

- ¿Qué le ocurrió al joven en medio de estos procesos y cuáles serían probablemente las consecuencias a largo plazo?
- Las relaciones de confrontación dentro de la organización, ¿promueven la colaboración y las asociaciones a largo plazo entre el trabajador y los usuarios de los servicios y las otras organizaciones y los trabajadores implicados?
- Las dificultades que tuvo la trabajadora para satisfacer las necesidades del joven, ¿se habrían solucionado mediante una supervisión eficaz y rutinaria de la dirección?
- Si el director de línea dirigía apropiadamente a la trabajadora, ¿por qué iba a vetar las decisiones otro grupo de directores?
- Si la respuesta a las dos últimas preguntas es positiva, ¿no habría que orientar los recursos de gestión para asegurar una adecuada dirección de línea y las consultas para el desarrollo del personal y del servicio, con el fin de dar más opciones para trabajar con jóvenes como John?

La intervención y la prestación del servicio desplazaron con facilidad a John del centro de atención. Si John hubiera dejado de comportarse de manera desviada, hubiese resultado más difícil la escalada de respuestas contra él, pero esto no es

probable que suceda sin prestar más atención a resolver los problemas, tal como él los ve y a hallar soluciones con las que él vaya a cooperar. Tenemos que estar tan seguros como sea posible de que nuestras intervenciones y sistemas de resolución de problemas sociales controlan esas pautas de conducta, en vez de perpetuarlas y exacerbarlas.

Si los directores se comportan de manera que su personal los manipula para que admitan sin razón el internamiento de niños o para eludir el racionamiento de unos recursos escasos, se producirán consecuencias no buscadas. En el caso de John, se desvió la atención de sus necesidades y de todas las opciones que tenía ante él y se centró en la gestión del sistema. Ninguna persona de esta red tiene la culpa. Las expectativas y la conducta de cada una son "razonables" e incluso "correctas", dada su comprensión de la situación, y, sin embargo, el resultado es estigmatizar a una persona joven y aumentar la probabilidad de nuevas conductas delictivas.

Actores dominantes, perceptores dominantes y el papel de la percepción

El **actor dominante** es la persona cuyas expectativas y acciones predominan en el contenido de una situación social. Por regla general, una persona a la que se considere "loca" o "mala", como John, es la persona "dominante". Su percepción de la realidad y de su conducta dicta muchas de las relaciones involucradas, en la medida en que éstas se centren y estén dominadas por su conducta delictiva. Esto ocurre incluso si las otras personas, como la trabajadora social o los miembros del consejo responsable del internamiento, ostentaran más poder formal y su definición de la "realidad" tuviera más autoridad, es decir, si su definición del otro como "loco" o "malo" consiguiera una aceptación general. La persona cuya definición de los otros y de su conducta se acepta es la **perceptora dominante.**

Es probable que, a causa de su autoridad, predominen las definiciones que hagan de John, la trabajadora y el tribunal. Dicha autoridad proviene de la ley común y de los reglamentos que definen en términos amplios las expectativas de la sociedad con respecto a sus ciudadanos y sus agentes de control social. En el plano individual de la conducta y los problemas de John, hay espacio considerable para discrepar sobre la naturaleza del problema y lo que deba hacerse para controlarlo, ayudarle y modificarlo a él y las circunstancias que respaldan su conducta antisocial. Los mismos debates persisten en los planos de la política local y nacional. En las relaciones personales, es aún más compleja la base de la autoridad para definir lo que está bien y lo que está mal, lo que está ocurriendo en realidad y quién es responsable.

En contraste con la autoridad de la trabajadora, que puede contar con el respaldo de los poderes ejercidos mediante el tribunal, el poder de John proviene de su persistencia en comportarse de manera desviada, a pesar de las sanciones utilizadas por quienes tienen autoridad o a causa de su propia incapacidad para comportarse de otra manera. En la historia de John, la trabajadora se convirtió en la actriz dominante en la interacción con el consejo responsable del internamiento y su contexto. Sus reiteradas peticiones y la forma de utilizarlas determinaron la calidad y la naturaleza de todo el proceso. Su "éxito" final deja el sistema intacto e incluso reforzado. La misma pauta se repetirá ante otras peticiones, pero los miembros del consejo la tendrán prevista y estarán alerta. Es posible que los trabajadores futuros tengan que "preparar aún mejor sus argumentos"

Desviación

El proceso utilizado reforzó la identidad desviada de John y, quizá también, su conducta desviada. Cada vez más circunstancias personales y de su familia pasaron a ser de dominio público (aunque sometidas aún a la definición de confidencialidad del sistema), calificándose de forma negativa cuando se utilizaban como pruebas de la necesidad de internamiento. Las acciones de la trabajadora y de las diversas personas de su departamento eran coherentes con la reiteración de su forma desviada de comportarse. No obstante, la intensificación del comportamiento de la trabajadora no puede comprenderse sólo como una respuesta a la escalada de la conducta desviada de John, como, de hecho, la entendían la trabajadora y otras personas. La conducta de John no tenía que cambiar en absoluto: simplemente, daba más pruebas en apoyo de las percepciones originales de la trabajadora. Al mismo tiempo, podía suponerse que, con todas estas cosas, la conducta de John también estaría afectada.

La trabajadora y los directores de la organización compartían el mismo objetivo: tratar de reintegrar a John a su familia y a la comunidad, un objetivo que quizá haya tenido también John. La preocupación por abrumar al consejo y los comportamientos de éste y de la trabajadora frustraron este objetivo común a largo plazo. Las consecuencias para los niños y otras personas atrapadas en sistemas establecidos para ayudarlos pueden ser desastrosas. Las partes contribuyen a la intensificación de los problemas y, al hacerlo, demuestran que sus expectativas son correctas, pero que las alejan mucho de alcanzar sus propios objetivos. Estos procesos constituyen interacciones mutuamente frustrantes.

Comportarse como si las previsiones fuesen ciertas:

Planificación de contingencia, apertura y confianza

¿Cómo podría haber operado la organización para evitar estas estrategias contraproducentes e interacciones mutuamente frustrantes, negativas y costosas? La respuesta rápida es que, si la dirección de la organización hubiera actuado como si el personal y los directores de línea fueran competentes y dignos de confianza, su intervención partiría de la base de que la trabajadora habría considerado todos los aspectos de la recomendación y un director de línea competente lo habría revisado. Este personal sería el responsable de sus decisiones. Los recursos seguirían sometidos a racionamiento, pero ésta es una cuestión diferente de la evaluación de la necesidad. La supervisión de las decisiones y la obtención de información de los trabajadores de primera línea, sus directores y las personas que utilizan los servicios permiten mejorar la actuación del trabajador y de la organización, así como los resultados para los mismos jóvenes.

Las pruebas de la gravedad de la conducta y los problemas de John siguen en su expediente e influirán en todas las decisiones posteriores que se tomen sobre su situación. El uso de mecanismos similares puede observarse en gran cantidad de circunstancias, por ejemplo, cuando los maestros creen que tienen que preparar un argumento para remitir a un niño a educación especial, que puede acabar en una exclusión no pretendida. Un número significativo de personas se ve afectado por esos intentos perversos de protegerlas. Estos mecanismos actúan como los medicamentos que se recetan para contrarrestar los efectos colaterales no deseados de otros medicamentos: el cóctel resultante puede ser letal. Una forma más productiva de canalizar los esfuerzos consiste en mejorar la práctica y su dirección, en vez de actuar de forma prematura, o sea, pasando del pensamiento sobre qué hacer si ocurre a comportarse como si estuviera ocurriendo.

Los planes de contingencia y el impacto del comportamiento negativo "como si"

La familia Brown

En la familia Brown, Dinese deja de hablar a su madre y a otros miembros de su familia en un momento determinado porque "teme empeorar las cosas". Su evitación del contacto es una especie de plan de contingencia con respecto a las respuestas que pudieran dirigirle si les manifestara abiertamente su enfado, y a su desconfianza de las respuestas previstas. Dinese se comporta como si ya se hubiesen producido las respuestas desagradables que prevé de su madre y de otros miembros de la familia y las evita como medida de protección contra esas respuestas -cuando lo hace, no han

ocurrido en realidad, aunque, más tarde, se producen de un modo que le confirma que tenía "razón" al considerar necesaria su evitación. Una amiga, que actuó como mediadora, rompió esta pauta de comportamiento. Todos los implicados confiaban en ella y la ocasión era perfecta: el próximo cumpleaños de la Sra. Brown.

En algunos casos, estas respuestas han ido afianzándose durante muchos años y, sin una intervención hábil y una disposición, o urgencia, para cambiar, es difícil modificarlas. En otros casos, son el resultado de una crisis o acontecimiento que afecte profundamente la pauta de relaciones y las expectativas que tienen las personas con respecto a las demás: la Sra. Brown pasó de ser independiente y de constituir un recurso para la familia a afrontar la necesidad cada vez mayor de apoyo en la vida cotidiana de las mismas personas a las que solía ayudar. Estos cambios forman parte de la vida de todo el mundo. En general, con el tiempo, todos hacemos ajustes, a menos que una crisis, como una caída, acelere la necesidad del cambio. En ese caso, el grado y lo inesperado de la situación pueden resultar abrumadores: los participantes pueden asumir que el cambio les desborda, cobrando especial relieve la petición de una solución externa y de ayuda del exterior.

Confianza y desconfianza

Por regla general, en las interacciones mutuamente frustrantes consolidadas intervienen la confianza y la desconfianza. La función de los trabajadores y de otras personas en situación de terceros incluye la reformulación de las expectativas y la puesta a prueba de nuevas conductas. En vez de dejar que los participantes den por descontado que lo que temen es inevitable, se explican y comprueban las posibles expectativas alternativas. Se ejemplifican las conductas alternativas y se reconstruyen las posibilidades de confianza. El objetivo consiste en crear un entorno en el que una comunicación más abierta permita poner a prueba premisas y expectativas, y experimentar conductas nuevas.

Consecuencias prácticas

Gestión de perspectivas múltiples para evitar las estrategias contraproducentes

BECKER (1963) señala que la trayectoria de un joven delincuente llega a un punto de inflexión cuando los otros dejan de verlo como a una persona que roba y comienzan a considerarlo —lo llamaremos Jack— un ladrón. Este cambio en la identidad de un sujeto lleva a un nivel de expectativas diferente. Esperamos que

una persona a la que no hayan atrapado robando sea honrada, pero, por definición, un ladrón roba. La nominación de la persona como indistinguible de sus acciones puede convertir las expectativas en certezas. El hecho de comportarse con un ladrón como si fuese a seguir robando puede parecer la única conducta prudente. Para evitar estrategias contraproducentes, el trabajador tiene que comportarse como si Jack no fuese a volver a robar. Otras personas, que le hayan identificado como un ladrón, lo verán de forma diferente y es probable que se comporten con él como si fuese a volver a robar. En la medida en que Jack esté influido por los demás, es probable que esta situación confirme cualquier definición que tenga de sí mismo como desviado. Para el trabajador, será más fácil comportarse con Jack como si fuera a ser honrado si cree que es posible que deje de robar e incluso espera que así sea. Las creencias, expectativas y conducta del trabajador con respecto a Jack estarán en desacuerdo con la de quienes lo consideren un ladrón y con la visión que Jack tenga de sí mismo. Los trabajadores de los tribunales de menores y de la supervisión de la libertad condicional están muy acostumbrados a esta incómoda posición, como cualquier persona que trabaje en la inclusión de grupos de personas socialmente excluidas. Una visión simplificada de esta posición sostendrá que el trabajador es estúpido, lo han embaucado, ignora los sentimientos de las víctimas de Jack o aprueba la conducta ilegal e irresponsable.

Los agentes del cambio tienen que trabajar con las percepciones del problema y de su solución que tengan diferentes sujetos, y con los intereses no coincidentes de distintas personas. Las profecías que provocan su cumplimiento realizadas por otros no son la causa del delito ni de ninguna otra conducta que lleve a considerar a las personas como problemas sociales o excluidas; pero esta clase de procesos sociales desempeña un papel significativo en la perpetuación del problema. Comprenderlos y aprender a desarrollar alternativas benignas es una dimensión esencial de la resolución de problemas sociales.

El comportamiento de los trabajadores y el cambio: Ocho principios

Las expectativas y el comportamiento de los trabajadores sociales no constituyen más que una variable de entre varias que influyen en el curso y en el resultado de cualquier tentativa de cambio y, aunque las expectativas estén en un nivel óptimo, pueden intervenir otras variables que alteren el curso de los acontecimientos. No obstante, las expectativas son muy importantes, para bien o para mal, con respecto al resultado. La configuración de las formas de trabajar juntos para alcanzar resultados positivos depende de ocho principios que son básicos para la práctica del trabajo social y su gestión:

1. Empezar con esperanza.
2. Conocer nuestras propias expectativas.
3. Buscar las cualidades positivas.
4. Identificar unas expectativas realistas.
5. Establecer la confianza.
6. Dirigir y supervisar con una esperanza realista.
7. Mejorar y clarificar las expectativas públicas.
8. Trascender la "patología" del pasado.

1. Empezar con esperanza.

Los trabajadores que consideran insoluble un problema no aportan nada a los que buscan una solución. Uno de los primeros pasos que dar es redefinir la situación dada como un problema que hay que resolver (ALINSKY, 1972). Una mente abierta manifiesta optimismo y esperanza.

Las expectativas del agente del cambio constituyen un modelo para las personas que necesitan provocar una variación en sus situaciones: los trabajadores tienen que poder demostrar, al menos, un nivel mínimo de optimismo y esperanza personales, una capacidad de abordar y resolver problemas personalmente y de aprender a promover y afrontar el cambio. Esto tiene consecuencias con respecto a la elección, educación y entrenamiento de los trabajadores, la selección de los educadores, formadores y directores, y defiende con vigor la participación de los usuarios de los servicios y los cuidadores en la formación de los trabajadores. No basta con hablar del optimismo y la esperanza, sino que hay que ejemplificarlos.

2. Conocer nuestras propias expectativas.

La capacidad potencial que tienen las expectativas de cumplirse mediante la conducta impone que los agentes del cambio sean conscientes de sus propias profecías y expectativas. La acción de las profecías que provocan su cumplimiento y de las estrategias contraproducentes puede ser encubierta, implícita, sutil y pasar desapercibida con facilidad al trabajador, al usuario del servicio y al director. Denominada a menudo "autoconciencia", es la capacidad de identificar, comprender y cuestionar nuestras propias premisas, expectativas y estereotipos negativos e implícitos.

3. Buscar las cualidades positivas.

Los trabajadores son optimistas y capaces de descubrir los puntos fuertes, las capacidades y las bases del cambio en personas a las que aprecian, y cuándo trabajan con sujetos a quienes les gustan (E. ROGERS, 1996; CARKHUFF, 1987; BERGIN y GARFIELD, 1994). Sería ideal que los usuarios de los servicios coincidieran con trabajadores a los que ellos les gusten, los perciban de forma positiva y

crean firmemente que pueden contribuir a desarrollar su potencial y producir el cambio. Esto no suele suceder y con frecuencia las solicitudes de cambio del trabajador se deniegan.

Parte de la profesionalidad consiste en que los trabajadores sean capaces de ampliar el conjunto de personas con las que puedan colaborar y que puedan trabajar con ellas, siendo conscientes de sus propias preferencias y limitaciones, y que traten de ampliar su comprensión. Algunas diferencias, como las de etnia y género, y algunas discapacidades son visibles desde el primer momento; otras se basan en la cultura, la religión, la clase social, la preferencia sexual, el estilo personal y los intereses. Por ejemplo:

> Hemos insistido una y otra vez en que no se trata de que sólo los trabajadores negros puedan prestar servicios a los niños negros... todos hablan del valor que encierra para ellos tener a un trabajador negro, no porque sea mejor, sino porque podría comprender mejor estas experiencias [de racismo]. El hecho de que un trabajador valide de este modo el dolor de una persona joven es una poderosa herramienta terapéutica y es clave para ayudar a los jóvenes a afrontar el abuso, pero también el desarrollo de una identidad integrada y positiva como persona negra.
>
> (JONES y BUTT, 1995, pág. 122.)

Las personas que utilizan los servicios otorgan una elevada prioridad al trabajo mediante unas relaciones basadas en el respeto (HARDING y BERESFORD, 1996) y no es menos significativo en el establecimiento profesional de una red de relaciones. Una dimensión de la actuación coherente del trabajador es su capacidad de entablar relaciones y de actuar en colaboración con personas cuyo trato resulta difícil para mucha gente; y también de mantener unas expectativas positivas con respecto a individuos a quienes se percibe a través de estereotipos negativos y, en consecuencia, no se considera que aporten nada como ciudadanos. La negociación de los puntos fuertes, la identificación de lo que los usuarios aportan como ciudadanos, es uno de los temas clave de la retroinformación que facilitan las personas que usan los servicios (BERESFORD y TURNER, 1997).

4. Identificar unas expectativas realistas.

Al principio y durante los procesos de evaluación, intervención y cambio, hay que negociar con el usuario del servicio y con otras personas un nivel adecuado de expectativas. Las expectativas que son demasiado elevadas o demasiado bajas tienen un efecto nulo o perverso, incluso (SMALE, 1977; GOLDSTEIN, 1962). Si una persona no espera que la ayuden o no prevé que sea posible el cambio, la intervención no tendrá ningún provecho hasta que se suscite la esperanza. El agente del cambio camina por la cuerda floja al negociar con otros un nivel realista de expectativas, aunque la inclinación hacia otras demasiado elevadas es más beneficiosa que arriesgarse a los efectos inmovilizadores y paralizadores de

esperar demasiado poco o nada en absoluto.

5. Establecer la confianza.

Una característica fundamental de las interacciones mutuamente frustrantes es que a un problema se le aplica una "solución" que se convierte en "el problema". Esto ocurre a causa de una negociación inadecuada sobre la naturaleza del problema que se aborda y sus posibles soluciones. El modelo de intercambio de evaluación e intervención (Capítulo VII) evita este resultado, mediante el intercambio de un conjunto de relaciones, el diálogo abierto sobre el problema y la negociación de las posibles soluciones.

6. Dirigir y supervisar con una esperanza realista.

La función de la dirección y de la supervisión es crucial para que el agente del cambio tenga confianza y fe en sus propias habilidades y potencial. Para lograr esto, el trabajador tiene que operar en un equipo y en una cultura de organización en la que haya un compromiso para alcanzar unos niveles elevados de práctica, y apoyar su desarrollo.

La depresión o frustración causada por unas situaciones aparentemente inmutables no la alivia el director o supervisor que "tranquilice" al trabajador diciéndole que "no era razonable pensar que alguien pudiese ayudar a esa persona o familia". La impotencia aprobada y aceptada de manera oficial no es más fácil de sobrellevar que la sensación privada de fracaso, sin una estrategia para progresar. El trabajador tiene que luchar pase lo que pase: el éxito puede estar en mantener la situación o frenar su deterioro. Estos objetivos se aceptan en la asistencia sanitaria y médica, pero menos en el trabajo social. A su vez, la retroinformación positiva del trabajador puede promover un cambio posterior más fundamental de la situación cuando las personas comiencen a reconstruir las posibilidades que se les abren, es decir, empiecen a hacer profecías que provoquen su cumplimiento, de sentido positivo, acerca de su propio futuro.

7. Mejorar y clarificar las expectativas públicas.

Las percepciones públicas forman parte del contexto de la práctica. Las acciones de los trabajadores y de sus patronos tienen que presentarse de manera hábil y eficaz para optimizar la imagen del trabajo social ante el público y los medios de comunicación. Estas destrezas pueden aprenderse y mejorarse con la práctica. Poner la información a disposición del público es clave para lograr una mayor apertura sobre los derechos, las prestaciones y la comprensión de los cometidos del trabajador (National Commission of Inquiry into the Prevention of Child Abuse, 1996; BERESFORD y TURNER, 1997). Es posible que la información esté bien presentada y sea abundante, pero debe aparecer en una forma apropiada para el resultado buscado y hallarse en lugares frecuentados por las

personas que puedan necesitarla (Audit Commission and SSI, 1997).

En parte, la razón de las percepciones negativas del trabajo social está en la inevitable desilusión del público al comprobar que los trabajadores no satisfacen sus expectativas de solución rápida de cualquier problema. La función del trabajador estriba más bien en negociar entre perspectivas opuestas. No hay un resultado seguro, sin embargo la incertidumbre no es exclusiva del trabajo social. En medicina, por ejemplo, se acepta que los resultados son inciertos. Cuando vamos al médico, no esperamos que nos faciliten un remedio que garantice que nunca más tengamos que volver. Se reconoce que el cuerpo es un organismo complejo, vulnerable a diversos agentes. Esperamos ayuda — y, normalmente, la conseguimos— ante un problema específico, pero ni el médico ni el paciente supone que ésta sea la última vez que se vean. Nuestras vidas emocional, social y psicológica son tan complejas como el organismo físico en el que habitamos y tan vulnerables a diversas condiciones y a la interacción con el medio. La franqueza del trabajador en relación con sus limitaciones y su negativa a desempeñar el papel del experto omnipotente lleva a la clarificación de las expectativas del público, de manera que se valoran los logros del trabajador, en vez de percibirse como fracasos.

8. Trascender la "patología" del pasado.

Cuando pasamos del entendimiento a la acción, se produce un cambio del centro de atención de la intervención del pasado al futuro. El modo en que los trabajadores vean el futuro del usuario es fundamental para contribuir a ese futuro. La atención al pasado del usuario, a los síntomas del trastorno actual, a la comprensión de los traumas, privaciones y problemas anteriores es fundamental para construir una explicación de la situación presente. Sin embargo, el proceso de avance supone atender a los puntos fuertes, los atributos sanos y las destrezas adaptativas. La elaboración de un plan de intervención basado en la información patológica es análoga a tratar de reconstruir una casa con las vigas podridas que provocaron su derrumbamiento.

Mediante la comprensión de las virtudes, pericia y experiencia y de las características positivas de personalidad de los individuos, las familias y grupos sociales más amplios, llegamos a prever el crecimiento y el cambio positivo. La acción basada en el pasado —hacemos esto por lo de ayer— corre el riesgo de perpetrar una estrategia contraproducente. El pasado es muy importante, pero no puede corregirse; el futuro todavía hay que determinarlo.

Conclusión: Hacia el trabajador positivamente marginal

En este capítulo, hemos comentado algunas pautas características de la

interacción que ayudan a crear y perpetuar los problemas, aparentemente incorregibles, de los que se espera que se hagan cargo los trabajadores. A menudo, la capacidad de involucrarse con las personas en situaciones complejas y emocionalmente cargadas, manteniendo, al mismo tiempo, cierto grado de neutralidad, es crucial para la eficacia del trabajador.

Para una buena práctica, es esencial que los trabajadores no estén completamente de acuerdo con las percepciones de quienes excluirían a algunas personas de la comunidad, ni se identifiquen por completo con los excluidos. Es una situación incómoda. Como cualquier mediador, el agente del cambio sólo puede contribuir a la reconciliación de las diferencias entre otros si ambas partes lo aceptan en cierta medida. Esto es poco probable si el mediador se identifica por completo con una u otra parte: el trabajador tiene que mostrar cierto grado de neutralidad o marginalidad. Con frecuencia, los mismos trabajadores llaman "juegos malabares" a esta situación (LEVIN y cols., 1998). En consecuencia, el trabajo social puede esperar cierta mala prensa cuando cumpla bien su cometido y haga frente a las expectativas de que las cosas queden como están.

Si desaparece la incomodidad, puede ocurrir una de estas tres cosas:

- el trabajador ha tenido éxito en la resolución del conflicto;
- el trabajador ha abandonado su posición neutral y ha tomado partido;
- el trabajador se ha adormecido a causa de la fatiga del conflicto.

Denominamos capacidad de "marginalidad" a la permanencia satisfactoria en esta posición incómoda y siempre cambiante de neutralidad y, por ser tan importante para la función del trabajador de facilitar el cambio, dedicamos el próximo capítulo a un completo comentario de lo que supone.

CAPÍTULO IX

Independencia y marginalidad

Marginalidad

En los capítulos anteriores, hemos desarrollado la visión del trabajador social como facilitador del cambio, como individuo empleado para "hacer algo" ante determinados problemas sociales de la comunidad, en asociación con otras personas. En la conclusión del capítulo precedente, señalamos que el trabajador, mientras coopera con otras personas, debe conservar cierta neutralidad. Hemos llamado a esto marginalidad, definida como: la capacidad del trabajador de operar con eficacia, como participante y como observador, en cualquier circunstancia, sin participar en interacciones que perpetúen los problemas, sin convertirse, sin querer, en elemento permanente de la solución ni permanecer, impotente, fuera de las redes de personas con las que esté trabajando. Este capítulo comenta e ilustra el concepto de "marginalidad".

Marginalidad y marginación

Con frecuencia, el término "marginal" se utiliza en sentido negativo. Se considera que una persona que esté "al margen" ha sido empujada allí, excluida de la acción, como algo tan insignificante que pueda descartarse. Sin embargo, no estamos proponiendo quedar "marginados" en este sentido. La distinción entre mantener una posición de marginalidad y la simple circunstancia de ser marginado es fundamental, aunque resulte sutil. La capacidad de trabajar en los márgenes de las organizaciones, las familias, los grupos, las redes sociales y otros conjuntos de relaciones humanas es esencial para los agentes del cambio. Mantener esta posición para influir en el cambio en un conjunto de relaciones o en una organización es muy distinto de ser marginado por las personas con las que se trabaja. Ser marginado es ser ignorado, empujado al margen de la organización o red social o comportarse de un modo que suponga optar positivamente a esa posición: atascarse en un papel "marginal" relativamente permanente. Los trabajadores marginados carecen de influencia en la corriente dominante e incluso pueden formar parte de la pauta de relaciones que mantiene

el statu quo. En cambio, los trabajadores que manifiestan su marginalidad están siempre activos, exhibiendo su libertad de acción. Su objetivo típico es resultar inútiles: abandonan el campo cuando se ha efectuado el cambio. En la negociación, utilizan destrezas específicas, trabajan con los conflictos y comprenden los procesos de cambio y cómo manejarlos, además de tener la capacidad de adquirir información sobre las diferentes perspectivas y la experiencia de las personas.

A menudo, la posición de marginalidad puede resultar incómoda al trabajador. Esto se reconoce desde hace mucho tiempo. Por ejemplo, se ha caracterizado al trabajador social como alguien que ha quedado "atrapado en el medio" (CLARKE, 1993, pág. 19), pero, mientras que con frecuencia se considera que esto es esencialmente un problema que debe tratar de solucionar el trabajador, desde nuestro punto de vista, es fundamental para su tarea. El "problema", si lo hay, consiste en cómo mantener esta posición y no en cómo abandonarla.

Hemos optado deliberadamente por no utilizar el término "neutralidad", porque no creemos que el trabajador pueda ser "neutral", en el sentido convencional. El trabajador tiene que comprometerse y participar con los otros, y no puede adoptar, por ejemplo, una postura neutral ante la legislación. Sin embargo, al mismo tiempo, el trabajador no puede ser partidista ni actuar en defensa de una sola persona o punto de vista en las redes sociales involucradas. De ahí que hayamos acuñado el término "marginalidad", intentando recoger la calidad especial de la "independencia comprometida", que parece tan fundamental para el agente del cambio en las situaciones sociales. La postura que defendemos es la del mediador honrado que negocia con las personas y entre grupos sociales para intentar alcanzar unos compromisos suficientemente buenos, en vez de la del árbitro final o asesor "objetivo".

La marginalidad y la familia Jones

Volvamos a la familia Jones: en el momento en que comenzó a intervenir el trabajador, había percepciones contrarias sobre la naturaleza del problema y sus posibles soluciones, aunque no todas fuesen explícitas para todos. El trabajador no "toma partido" ni defiende unos intereses concretos en el conflicto. Esto es difícil de lograr, ya que las personas tienden a provocar diferentes respuestas de los trabajadores y, de forma abierta o encubierta, fomentan determinadas alianzas (PARKER, 1996). El trabajador se enteró, por ejemplo, de:

- la tristeza y el sentimiento de pérdida de la Sra. Jones y su deseo de volver a su casa;
- los sentimientos de Shirley de encontrarse atrapada por la responsabilidad,

pero también su sensación de culpa por su aparente rechazo a su madre;
- el proteccionismo de Colin con respecto a Shirley y a sus propios intereses;
- la preocupación de la médica del hospital por dejar lo antes posible una cama libre para otro paciente.

En consecuencia, el trabajador tuvo que negociar un equilibrio entre los distintos derechos y responsabilidades de todos los implicados. Esto sólo podía hacerlo si mantenía la independencia dinámica que nosotros llamamos "marginalidad", que le otorga una visión global a partir de la cual puede apoyar a las personas involucradas para decidir quién deba dar el paso siguiente y cuál deba ser éste y renegociar la división de trabajo, si es preciso, sobre todo cuando haya conflictos de intereses y de percepción. Como la postura es dinámica, cambia a medida que varían los participantes y su situación.

El equilibrio entre las expectativas, las necesidades y las responsabilidades

No se emplea a los trabajadores con el único fin de satisfacer las necesidades de los usuarios de los servicios. El trabajo lleva consigo la búsqueda constante del equilibrio entre las expectativas y demandas que les manifiestan distintas personas: padres, niños, trabajadores de salud, maestros y profesores, la policía, los magistrados, los vecinos, los directivos superiores, los consejeros de administración, los directores de compañías privadas de asistencia y los políticos locales. Los trabajadores no parten de su evaluación sin más. Es posible que las personas que solicitan ayuda y apoyo y las que remiten a otras empiecen esperando que el trabajador plantee una solución concreta, como "es preciso que la asistencia social se haga cargo de este niño" o "hay que encontrar una residencia para esta persona". Cada sujeto espera que el trabajador responda de distintas maneras al mismo conjunto de circunstancias. Además, es posible que el trabajador esté atravesando fronteras culturales y religiosas y trabajando con personas de orígenes étnicos y de clase social distintos del suyo, o de un género u orientación sexual diferente. Las diferencias fáciles de descubrir y, a menudo, perceptibles pueden hacer más difícil que se considere al trabajador como a alguien capaz de actuar con independencia, pues se piensa que los trabajadores sociales representan a un grupo poderoso y dominante (AHMAD, 1990; DOMINELLI y MCLEOD, 1989; MORRIS, 1996; STERNFELD, 1993). Los mismos trabajadores pueden sentirse fuera de su medio, lo que también puede afectar su capacidad de mantener una posición marginal.

Los miembros de la red personal y profesional no piden al trabajador que les ayude a cambiar en cuanto personas, como lo harían si acudieran a un orientador

o psicoterapeuta. Los profesionales que remiten a otras personas se resisten a considerarse ellos mismos parte del problema. Lo más frecuente es que un familiar, un vecino o alguien de otra organización procure que el trabajador "haga algo" por una persona que considera necesitada de ayuda o de alguna forma de asistencia personal; o bien provoque la modificación de la conducta de quien viole las normas sociales. Es posible que el trabajador considere que quien le remite a otra persona forma parte del problema y, quizá, también de la solución. De ahí que consideremos que estas personas son objetivos del cambio tanto como la señalada como "cliente", del mismo modo que el inspector de policía del Capítulo V reconoce que, cada vez que habla al público que exige que se haga algo para aumentar la velocidad del tráfico, se dirige a una parte del problema. Con el fin de facilitar las negociaciones respecto a quién deba hacer algo para abordar el problema, alguien tiene que ser capaz de desarrollar una perspectiva ajena a la red de personas implicadas. Esto no significa que el trabajador suprima sus propios puntos de vista o abdique de sus responsabilidades, sino que debe crear y mantener la confianza y la credibilidad suficientes para trabajar con unas personas cuyos puntos de vista y conductas puedan estar en oposición. Cuando esto no es posible, a causa de las profundas diferencias apreciadas, el problema se convierte en una cuestión de trabajo social y no de carácter personal del trabajador o de las personas involucradas. Igualmente, la cuestión no tiene que ver con el control ni con la autoridad, sino con el establecimiento de una relación eficaz. HANMER y STATHAM (1999) señalan estas diferencias entre los hombres y las mujeres, los negros y los blancos, y MORRIS (1996), entre las personas discapacitadas y las no discapacitadas. La intervención del trabajador puede ser necesaria para equilibrar los derechos y las responsabilidades de todos los implicados, incluyendo la comunidad.

Es difícil que los trabajadores que no escuchan lo que se dice provoquen un cambio positivo de las circunstancias de las personas. La prestación de un servicio, sin tener en cuenta las redes sociales de las personas y sus propias virtudes y recursos, no lleva a cabo el acto equilibrador propio del trabajo social, porque no cumple la totalidad de su cometido. La posición marginal es clave para evitar una absorción inadecuada y la conversión del trabajador en un elemento de la red, bien porque los sentimientos hayan abrumado al trabajador, bien porque algún grupo con ciertos derechos adquiridos lo ha incorporado a su facción.

Los elementos clave de la marginalidad

El comportamiento del trabajador

El recurso más significativo sobre el que el trabajador tiene el máximo control es él mismo, su propia persona. No se discute la importancia de proporcionar recursos y servicios concretos a las personas ni de utilizar determinadas destrezas en áreas concretas de conocimientos y pericia profesional, pero el mismo trabajador es un recurso clave. Su estilo y su comportamiento pueden ser el factor crucial en la mediación de las negociaciones, fundamentales para la práctica cooperativa, encaminadas a la resolución de un problema complejo (HARDING y BERESFORD, 1996; KEARNEY, 1995).

La mayoría de las evaluaciones y remisiones para seguimiento son una respuesta a un problema surgido del cambio o de la pérdida. Los trabajadores tienen que responder a los sentimientos contradictorios que provocan estas situaciones. Pueden hacerlo adecuadamente, reconociendo estos sentimientos y desarrollando su trabajo conscientes de ellos, o complicando los problemas de las personas, ignorándolos. No obstante, los trabajadores también reconocen la significación esencial y crucial de la ayuda práctica en estos momentos, dado que las formas de ayuda más sofisticadas sólo son aceptables cuando van unidas a la asistencia inmediata y tangible (NEWBURN, 1993). Un marco de referencia eficaz para la práctica constituye un medio para comprender cómo se integran determinadas áreas de conocimientos y destrezas en el uso que el trabajador haga de sus recursos propios y de los de su organización para contribuir a resolver con los demás un problema social. La capacidad de evitar convertirse en protagonista se deriva de la síntesis de todo un conjunto de destrezas, conocimientos y valores en la persona del trabajador. Sin esta síntesis, las destrezas o elementos de conocimientos por separado tienen poco significado o valor.

Lo que el trabajador tiene que demostrar

Un agente eficaz del cambio en situaciones sociales necesita un nivel mínimo de:

1. Complejidad cognitiva: la capacidad de:

- analizar situaciones sociales complejas y diferentes percepciones de los problemas y sus soluciones;
- examinar críticamente las ideas y elaborar respuestas planeadas eficaces;
- comprender y planear intervenciones sobre las pautas de conducta, como las estrategias contraproducentes, que perpetúan los problemas sociales y complican su tratamiento. Estos conocimientos y destrezas se asocian a menudo con áreas especializadas de práctica, como la terapia de familia y el desarrollo de las organizaciones.

2. Flexibilidad emocional: la capacidad de identificar y trabajar con un amplio conjunto de respuestas emocionales en uno mismo y en los demás, en especial la capacidad de afrontar los sentimientos de dolor y ansiedad, que suelen evitarse, y de relacionarse con personas con las que la comunicación suele resultar difícil a otros individuos.
3. Fluidez conductual: la capacidad de desarrollar y utilizar un extenso conjunto de destrezas prácticas y estrategias.

Estas tres capacidades son igualmente necesarias. Unos sólidos conocimientos técnicos de un determinado problema social y una estrategia ingeniosa para abordarlo se quedan en nada si el trabajador no comprende adecuadamente la calidad emocional de la relación o no la utiliza de manera apropiada. Es posible que el núcleo central del problema que el trabajador trata de resolver esté constituido por lo que las personas sienten y por la comprensión que el trabajador y otros sujetos tengan de esos sentimientos y su forma de responder a ellos en un nivel emocional. Puede que el trabajador alcance un nivel elevado de buenas relaciones y de comprensión común con las personas involucradas, pero carezca del repertorio conductual necesario para ejemplificar los cambios de conducta que tengan que realizar una o más personas. Otras habilidades estratégicas dependen de la existencia y desarrollo continuado de estos recursos cognitivos, emocionales y conductuales subyacentes.

La capacidad de hacer preguntas clave

Los escenarios complejos, como el de Carol y Gary, del Capítulo Primero, o el de John, del Capítulo VIII, en los que interviene con frecuencia el personal de muchas organizaciones diferentes, ilustran la necesidad que tiene el trabajador de ser capaz de mantenerse en una posición de marginalidad y algunas de las dificultades que se oponen a su consecución. El trabajador tiene que plantearse una serie de preguntas:

- ¿Quién tiene los problemas y cuáles son éstos?
- ¿Cómo se relacionan normalmente estas personas entre sí y cómo pueden trabajar los participantes en colaboración para lograr el cambio?
- ¿Quién es el autor de la historia que se cuenta? O sea, ¿de qué punto de vista proviene la información?
- ¿A quiénes se considera usuarios del servicio y por qué?
- ¿De quién es la perspectiva general o la interpretación de los acontecimientos que se presenta?

Descubrir perspectivas sobre problemas sociales

La marginalidad supone reconocer las diversas definiciones de los problemas que presentan los distintos actores y las diferentes expectativas acerca de quién tenga la responsabilidad de qué cosas al abordarlos. La consideración de la relación de Patrick y su familia con las organizaciones de asistencia social puede ilustrar algunas posibilidades con las que puede encontrarse el trabajador.

Patrick y su familia

Patrick es el hijo de 4 años de Hilary y Wayne, que están divorciados. Patrick ha estado acogido por April durante cerca de dos años, tras las denuncias de los vecinos del abandono padecido por el niño a causa del alcoholismo de Hilary. En principio, la acogida iba a estar en vigor un período de tiempo muy corto, como complemento de los cuidados del padre de Patrick y su nueva pareja, pero, por diversas razones, se ha prolongado más de lo que se pretendía. En la actualidad, April está muy apegada a Patrick, pero ha empezado a inquietarse por la continuidad de la acogida, porque su marido la ha dejado hace poco y esto es motivo de preocupación para la trabajadora responsable de April y de otros padres de acogida. Ahora, Wayne vive con Gloria y sus tres hijos de una relación anterior, junto con su propia hija de 7 años, o sea, la hermana de Patrick.

Se pretendía que designaran a Patrick candidato a adopción y ya se han realizado gran parte de los trámites necesarios, pero no ha sido posible encontrar a unos padres adoptivos y la trabajadora de Patrick no ha conseguido situarlo en una preadopción a corto plazo, aunque ésa era su intención. Patrick sigue teniendo contacto regular con su madre y, en especial, con sus abuelos paternos, que se ofrecieron a hacerse cargo de él pero han sido evaluados como poco idóneos. En esta compleja situación familiar, han intervenido y siguen interviniendo muchas organizaciones y personas diferentes y, en consecuencia, se han efectuado distintas "evaluaciones" y hay puntos de vista diferentes acerca de "quién" sea el problema y "quién deba hacer qué cosas".

Estas posibilidades son:

1. La perspectiva "ellos-tú": "Ellos" tienen el problema. "Tú" debes hacer X, Y o algo. Los vecinos que denuncian el abandono y la incapacidad de Hilary para ejercer sus funciones de madre definen quién es el problema y se comportan como si pensaran que las organizaciones de asistencia social tienen que resolverlo.
2. La perspectiva "yo-ellos": "Yo" tengo el problema. "Ellos" deben cambiar. Si Patrick fuera lo bastante mayor para organizar su percepción del problema, podría decir: "Yo, Patrick, tengo el problema de unos padres que no me cuidan de forma adecuada y 'ellos', mis padres, tienen que cambiar". También ésta podría ser la postura de Hilary: "Yo, la madre de Patrick, tengo el problema de ser incapaz de cuidarlo por mí misma en el presente y, por

tanto, 'ellos', su padre y su nueva compañera, deben cambiar para que puedan hacerse cargo de él hasta que yo pueda volver a traerlo conmigo".

3. La perspectiva "yo-tú": "Yo" tengo este problema. "Tú" debes hacer X, Y, Z o algo. Ésta podría ser la situación de la trabajadora de April, que se ve a sí misma como la persona que tiene el problema: April, la madre de acogida, está manifestando estrés. Ella aborda la cuestión indicando, de manera explícita o implícita, a la trabajadora de Patrick que ella debe hacer algo o, más en concreto, debe devolverlo a su casa o cederlo en acogida a otras personas.

4. La perspectiva "yo-nosotros": "Yo" tengo este problema. "Nosotros" tenemos que hacer algo. Por ejemplo, la trabajadora puede interpretar que la cuestión principal de la situación es su problema: qué hacer para cumplir sus responsabilidades de asegurar a Patrick unos cuidados parentales adecuados. Basándose en ello, hace varias tentativas de involucrar a otras personas en la resolución de "su" problema. Por ejemplo, podría trasladar rápidamente a Patrick a otra familia de acogida, ignorar los problemas que estos cambios producen en los niños (DoH, 1998a, 1998b) o pedir a los abuelos que se hagan cargo del niño, aunque se hubiera considerado antes esta posibilidad, rechazándola como solución viable a largo plazo.

5. La perspectiva "ellos-nosotros": "Ellos" tienen este problema. "Nosotros" tenemos que hacer algo. Esto puede ocurrir en equipos multidisciplinares. Gran parte del trabajo puede haberse dedicado a la formación de unas buenas relaciones laborales y a la cohesión del equipo en una red interdisciplinaria, pero esto puede reforzar la perspectiva de "a ellos y a nosotros" entre los miembros de la familia y la red de personal, en la que se considere que ésta trata de echar sobre las espaldas del "nosotros" una determinada solución.

6. La perspectiva "nosotros-a nosotros": "Nosotros" tenemos este problema. "A nosotros" nos toca hacer algo. Es una postura de implicación que adopta la trabajadora y que debe asumir que está operando. Es coherente con el modelo de intercambio porque la premisa es que:

- la situación social es la unidad primordial de evaluación e intervención;
- la trabajadora y su equipo están incluidos en la definición del problema y de las posibles soluciones;
- el usuario del servicio y otras personas participan del modo más completo posible en la definición de la naturaleza del problema y de las posibles soluciones.

Distintos autores asumen, a menudo implícitamente, que la "situación" se ajusta a una u otra de estas posibilidades. La trabajadora o trabajador deben ser

capaces de distanciarse de la situación y obtener una visión general, aunque comprometiéndose con tantas personas como sea necesario para movilizar a todas hacia un escenario "nosotros-a nosotros".

La capacidad de hacer la pregunta: "¿Quién es el usuario del servicio?"

Cuando hay perspectivas contrarias sobre quién tenga la responsabilidad de qué cosas, es preciso plantear la pregunta de a quién se considera como usuario del servicio. Una característica principal de las investigaciones de los abusos infantiles consiste en que la atención de los trabajadores que intervienen se desvía de las necesidades del niño para empujarles hacia actividades con los padres, otros cuidadores, sus propias organizaciones y, de ese modo, acaban por no percatarse de factores significativos acerca del niño o niños de los que son primordialmente responsables (DoH, 1998; CLYDE, 1992). En Inglaterra y Gales, la Children Act de 1989 establece con toda claridad que, cuando haya conflictos de intereses entre los niños y los padres o cuidadores, han de predominar los intereses del niño. A veces, esto se ha impuesto de forma irreflexiva, olvidando la importancia de la familia en la vida infantil y el hecho de que la mayoría de los niños vuelve a ella en un período de tiempo relativamente corto, incluso cuando estén confiados a la asistencia pública (DoH, 1991b; PLATT y SHEMMINGS, 1996). A pesar de la insistencia política cada vez mayor en el apoyo a la familia, a los trabajadores les resulta difícil ver el todo: percatarse de la presencia de otras personas en la situación, escucharlas y tenderles la mano, atendiendo a sus diferentes perspectivas sobre el problema y las posibles soluciones. En todos nuestros ejemplos, es casi imposible para cualquier trabajador mantener el suficiente contacto con todos los actores de una familia extensa y compleja. Sin embargo, la falta de superación de esta dificultad tiene riesgos importantes. Las consecuencias pueden ser la incapacidad de lograr una colaboración suficientemente buena, la imposibilidad de identificar y desarrollar los recursos de la red o la incapacidad de confiar en la "bondad suficiente" de la asistencia o el apoyo necesarios.

Marginalidad, colaboración y desviación

La función de colaboración del trabajador es la de un mediador o tercera parte que desempeña un papel significativo cuando:

- tiene lugar un intercambio de recursos;
- hay un conflicto entre individuos en las familias, grupos, comunidades u

organizaciones;
- las personas se enquistan en unas pautas de conducta y no son capaces de ver la forma de salir de ellas.

Cuando alguien se comporta de manera inaceptable, el trabajador tiene que comprender tanto a la persona desviada como a la que mantiene el comportamiento adecuado: la perspectiva del joven delincuente y la de las personas de la localidad que han padecido su conducta. La marginalidad es esencial para desarrollar su cometido de producir el cambio de ambos, de manera que pueda llegarse a la reconciliación. Esto supone una responsabilidad igual para cambiar. Por ejemplo, se espera que una persona joven modifique su comportamiento; sin embargo, es posible que, para que esto se produzca, el público y los magistrados que lo representan tengan que modificar su percepción del sujeto como delincuente hasta considerarlo como ex delincuente y conciudadano.

Las destrezas del agente del cambio no son exclusivas del trabajo social; por ejemplo, también son esenciales para el arbitraje en los negocios, la industria y la política. En el trabajo social, el mantenimiento de una postura de marginalidad contribuye a crear las asociaciones necesarias para resolver problemas sociales. Los modelos de asociación pueden basarse en extremos; por ejemplo, la indefinición de funciones y límites entre colaboradores o el fortalecimiento de funciones y límites en divisiones de trabajo definidas y mantenidas con precisión. Las asociaciones para abordar problemas sociales son más diversas y, por regla general, suponen, al menos, la presencia de tres partes:

- la persona que necesita ayuda; un cuidador; el trabajador;
- los usuarios de los servicios: trabajadores de salud y vivienda, empleo, educación; personal de los servicios sociales;
- compradores; proveedores; usuarios de los servicios, etcétera.

Las relaciones entre estas partes cambian con las circunstancias. En consecuencia, el trabajador tiene que ser capaz de analizar la naturaleza y el cambio de la calidad de sus relaciones de cooperación en todo momento.

Competencia en la práctica de la marginalidad

La competencia en la marginalidad significa:

- demostrar que se comprenden las distintas exigencias que otras personas plantean al trabajador;
- la capacidad de hacer juicios acerca de con quién trabajar y a quién enfrentarse;

- la capacidad de ser participante, observador y actor y de mantener una posición marginal, a pesar de tiras y aflojas que pudieran llevar al trabajador a convertirse en elemento permanente de la red y en parte del problema;
- la capacidad de sobrellevar el hecho de quedar aislado o aparte en una asociación;
- la capacidad de comprender y de modificar pautas de conducta como las estrategias contraproducentes y las interacciones mutuamente frustrantes que contribuyen a perpetuar los problemas.

Aunque no se utilizara el concepto, el Cleveland Inquiryi[1], por ejemplo, reconoce la oportunidad y el equilibrio necesario para mantenerse en posición marginal:

> La línea divisoria entre emprender una acción demasiado pronto y no realizarla suficientemente pronto es delicada y difícil. Los servicios sociales, aunque antepongan las necesidades de los niños, deben respetar los derechos de los padres; también, si es posible, deben trabajar con los padres en beneficio de los niños. Con frecuencia, estos padres necesitan ayuda. Es inevitable que entre estos objetivos se establezca cierto grado de oposición.
>
> (DoH, 1988, pág. 244.)

Conocimientos que contribuyen a la marginalidad

Ciertos conocimientos permiten al trabajador distanciarse de lo inmediato de las situaciones. Al mismo tiempo, ha de tener en cuenta y poner a prueba la experiencia inmediata de las personas que intervienen y los datos de otros trabajadores. El trabajador social que puede mantenerse en la línea divisoria entre definiciones diferentes y, a veces, contrarias del problema y es capaz de cambiar rápidamente de postura según las exigencias de la situación tiene que respaldar su práctica con sus conocimientos. En la historia de Patrick, esto supone conocer:

- que, en cierta fase, las parejas pueden tener que afrontar determinados tipos de problemas evolutivos;
- cuáles son las necesidades evolutivas de los niños de la edad de Patrick;
- el impacto que puede tener el abuso del alcohol en la salud de las personas y su capacidad de atender a un niño pequeño;
- el impacto de la separación y el sentimiento de pérdida en Patrick y su familia;
- los efectos de los diversos cambios de familia en el desarrollo emocional, educativo y social de Patrick;
- la legislación de asistencia infantil, que exige determinados comportamientos de los padres y de los trabajadores sociales;

- que, dentro de las organizaciones, las personas tienden a comportarse de determinadas maneras a causa de la propia cultura de la organización, con unos procedimientos y normas que seguir, que configuran las oportunidades del trabajador y las limitaciones que pesan sobre sus acciones.

El papel dinámico de participante-observador-actor requiere que el trabajador nunca se limite a aplicar sus conocimientos, sino que tienda siempre a la convergencia y al intercambio con la comprensión inmediata y más global que las personas concretas involucradas tengan de su situación social. Las perspectivas recientes acerca de la naturaleza del conocimiento y la competencia profesionales respaldan esta dimensión de la marginalidad (ERAUT, 1994; SCHORR, 1992). La complejidad de los conocimientos que se deben aplicar a una determinada situación puede parecer abrumadora, pero el concepto de la marginalidad ayuda al trabajador a fundamentar y estructurar la información. Facilita el proceso, centrándolo en la comprensión de la propia situación del trabajador, la de otras personas y organizaciones, los cambios que hagan falta y cómo puedan conseguirse.

Marginalidad y respeto

Una postura activamente marginal en relación con grupos, familias y comunidades requiere la aceptación de todos los individuos involucrados. Si el trabajador adopta actitudes judiciales con respecto a determinadas personas, ofreciendo, por tanto, su aceptación a unas, su aceptación condicionada a otras y rechazando a otras más, reduce su capacidad de crear una convergencia de ideas sobre quién deba hacer qué cosas y de establecer compromisos de conducta. El trabajador se convierte en partidario, incapaz de facilitar la negociación entre redes y organizaciones. Las personas que estén en situación vulnerable o de impotencia están siempre alerta ante las claves y actitudes no verbales que las rebajan o expresan prejuicios en su contra, ante los puntos de vista o comportamientos que discriminan en contra de grupos de personas según su carácter étnico, edad, género, discapacidad o sexualidad. Hay que preparar estrategias que permitan demostrar el respeto a la persona sin aprobar la conducta lesiva para las demás, y aplicarlas en contextos específicos para negociar las ideas compartidas y el cambio.

La marginalidad, el estrés del trabajador y la independencia de pensamiento

La permanencia en una posición marginal es una importante causa de estrés

de los trabajadores sociales, como también de los directores de primera línea que ocupan una posición marginal en la jerarquía de la organización y tienen que hacer frente a las perspectivas y responsabilidades divergentes de los directivos superiores y de los trabajadores: a veces, describen esta situación diciendo que se encuentran "atrapados entre dos fuegos" (LEVIN y cols., 1998). Un aspecto esencial del trabajo social, tanto de los trabajadores como de los directores, consiste en controlar los conflictos y las contradicciones (DARVILL, 1997). El estrés surge cuando los trabajadores sienten que pierden el control de la posición "entre dos fuegos". Esto puede controlarse mediante el adecuado apoyo al personal y la formación permanente del mismo dentro de la organización (POTTAGE y EVANS, 1994) y no mediante intentos fútiles de eliminar los conflictos y las contradicciones inherentes a las situaciones sociales. Se pide a los trabajadores sociales que representen a sus organizaciones, a la comunidad y a su "clientela" en el trabajo en todos los niveles y, a menudo, estas necesidades entran en conflicto. El hecho de ignorar los posibles problemas es, de por sí, una fuente de estrés, porque no hay respuestas fáciles a preguntas como:

- En la familia, ¿qué necesidades debe satisfacer el trabajador, las de la madre o las del hijo; las de la persona anciana o las del cuidador?
- ¿Dónde está el equilibrio entre las exigencias de la organización, las de otros familiares y las de la comunidad?
- ¿Qué solución es posible cuando se produce un choque entre las familias "perturbadoras" y las familias vecinas "respetables"?
- ¿Cómo puede mantener el trabajador una independencia apropiada ante el choque de los intereses de los contribuyentes con los de los "necesitados"?

Con el apoyo de sus compañeros y directores, los trabajadores con una identidad personal y profesional suficientemente fuerte pueden resistir y utilizar las diversas clases de presiones y de coacciones que se producen en las redes sociales y de comunicación, sin caer en una rigidez defensiva. La capacidad de crear un entorno que sostenga la marginalidad y la independencia de pensamiento forma parte de los necesarios elementos de apoyo de la práctica. Sin ella, el equilibrio o "malabarismos" serán demasiado costosos para el trabajador y su eficacia y bienestar personal quedarán comprometidos.

Uso creativo de la pericia

Para poder dirigir o participar en el trabajo en equipo, reinventando continuamente las definiciones de los problemas sociales y sus posibles soluciones, el trabajador tiene que ser capaz de utilizar sus destrezas de forma creativa. Como el intérprete de jazz que improvisa, al que aludimos antes, el

trabajador responde de maneras muy distintas a los otros actores, tanto a la pauta básica subyacente como a los matices específicos. La orientación práctica detallada y el conocimiento especializado pueden entenderse como las notas que crean los tonos que tienen que aprender a tocar los profesionales. Sin embargo, los trabajadores deben ser capaces también de improvisar o reinventar, a causa del carácter único de cada individuo, familia, grupo y red social.

Conocimiento desde dentro

La marginalidad requiere determinados conocimientos acerca de las configuraciones exclusivas de las situaciones concretas, un "conocimiento desde dentro" (SHOTTER, 1993). Aunque se mantenga siempre abierto a las percepciones y evaluaciones de las demás personas presentes en la situación, el trabajador ha de tener la capacidad de cuestionar y de intervenir, de averiguar más cosas. La postura marginal no consiste en aceptar sin más las definiciones existentes, sino en tratar de afectarlas e influir en ellas con el fin de construir conjuntamente unas realidades diferentes. Hacen falta valor y confianza en sí mismo para mantenerse firme frente a las percepciones predominantes de las situaciones, combinados con la humildad necesaria para escuchar y aceptar puntos de vista diferentes del propio.

La pericia necesaria para este tipo de improvisación social, la capacidad de crear formas nuevas, aunque fundadas y dirigidas a un fin, de relacionarse en asociación con otros, no puede reducirse a simples elementos discretos de conocimientos formales, listas de lo que deba conocerse o hacerse. "Conocer desde dentro" es el tipo de conocimiento que:

> ... uno tiene sólo desde el interior de una situación social, grupo o institución y que, por tanto, tiene en cuenta (y rinde cuentas) a los otros que están en la situación social en la que se conoce.
>
> (SHOTTER, 1993, pág. 7.)

Describe SHOTTER las cualidades personales subyacentes, el comportamiento y el saber hacer, con frecuencia implícitos, que tienen que poseer y desarrollar continuamente los trabajadores a lo largo de su vida laboral. El carácter implícito de ese saber hacer hace difícil presentarlo en forma de conocimientos codificados, pero es crucial que este conocimiento práctico tácito se ponga por completo de manifiesto y, por tanto, pueda divulgarse, criticarse, codificarse y desarrollarse con mayor facilidad (ERAUT, 1994).

Conclusión

Si todos los problemas tuvieran una única causa, podrían eliminarse mediante

la prestación de un simple servicio o con una intervención directa. En la práctica, la mayoría de los problemas sociales, que van desde quién puede prestar ayuda a alguien cuyas necesidades no están cubiertas en la actualidad hasta los problemas de la protección a los niños y del abuso de drogas de los jóvenes, no son tan sencillos. Requieren que los trabajadores sociales operen en asociaciones, a menudo complejas, en las que las personas intervinientes pueden tener percepciones y expectativas distintas respecto al problema y a sus posibles soluciones.

Para lograr unas asociaciones eficaces, hace falta un punto de vista modificado acerca de lo que constituye el liderazgo y la pericia profesional. Hay varias dimensiones de la "profesionalidad" ortodoxa que van en contra de la asociación:

- cuando se considera que la solución al problema social se consigue gracias a que los trabajadores utilizan sus conocimientos y destrezas que tienen y mantienen en exclusiva;
- el mantenimiento de barreras entre organizaciones y usuarios de los servicios;
- cuando los trabajadores y los directores definen su propio éxito en relación con su control de la situación.

Es obvio que, en el centro de este análisis, están el servicio y el trabajador. Nuestro marco de referencia se basa en una concepción diferente, en la que las medidas son las destrezas para el establecimiento de redes y la negociación, la capacidad de trabajar con percepciones contrarias de los problemas sociales, combinando diferentes destrezas y recursos para abordarlas. Los trabajadores deben defender y desarrollar los sistemas de apoyo social existentes, ya operen en la comunidad, en residencias o centros de día o como agentes del cambio, o presten asistencia directa educativa o personal.

Esos trabajadores forman parte de un sistema de apoyo y control social, pero no constituyen su centro.

El término "marginalidad" pretende recordarnos que:

- La contribución de la mayoría de los trabajadores se efectúa sobre todo a través de las redes existentes de apoyo y control, complementando o cubriendo lagunas más que adoptando un papel central.
- La contribución de los trabajadores puede causar un impacto significativo en la resolución de problemas sociales, pero lo más frecuente es que el objetivo sea retirarse de la situación y seguir adelante.
- El compromiso a largo plazo, que requiere una amplia dedicación de los trabajadores, es relativamente raro, aunque puede darse cuando los niños están confiados a la tutela pública o cuando las dificultades de aprendizaje o

los problemas de salud física y mental imponen la participación en la planificación de toda la vida.

- La naturaleza de la tarea y los conocimientos y destrezas que necesita el trabajador como agente del cambio son diferentes de los que precisan los que se dedican a la asistencia directa a largo plazo.
- Es necesario cambiar el paradigma de la práctica y la prestación de servicios, pasando del que patologiza e individualiza hasta otro que considera que las personas y sus redes sociales sirven para resolver problemas y son recursos para ese fin, y oponerse a la toma centralizada de decisiones que excluye la participación de los usuarios del servicio, los cuidadores y otras personas.

Este enfoque proporciona un marco de referencia en el que todos los involucrados pueden dirigir su atención a la práctica de la resolución de los problemas sociales, y los trabajadores pueden comenzar a desarrollar unas ideas nuevas y mejor codificadas de lo que, en cuanto a conocimientos, saber hacer y destrezas, necesitan exactamente quienes inician un cambio deliberado y planeado en situaciones sociales complejas. En los capítulos siguientes, indicamos los tipos de conductas especializadas que necesitan los trabajadores que emprenden esta tarea.

1 En 1987, los servicios sociales intervinieron en Cleveland (Yorkshire, Inglaterra), denunciando una serie de abusos sexuales presuntamente perpetrados contra niños. El ingenuo método diagnóstico de dos médicos, unido a la precipitación de los servicios sociales, condujo a que muchos padres y madres fueron acusados de tales actos, retirándoles la custodia de sus hijos. Más tarde, los tribunales los declararon inocentes. La investigación realizada al respecto se conoce como Cleveland Inquiry. Para mayor información puede consultarse E. BUTLER-SLOSS (1988). Report of the Inquiry into Child Abuse in Cleveland 1987. Londres. Her Majesty's Stationery Office. (N. del T.)

CAPÍTULO X

Destrezas básicas: Las destrezas de asociación

En este capítulo y en el siguiente indicaremos las destrezas básicas que debe reunir el trabajador que utilice el enfoque señalado en los capítulos anteriores. Establecemos una amplia distinción entre:

- Destrezas de asociación: para reunir a las personas de un modo lo bastante eficaz para la formación de una asociación que intente resolver el problema.
- Destrezas de intervención: para provocar directamente el cambio con otras personas.

En primer lugar, hacemos una breve presentación de nuestro enfoque para reflexionar sobre las destrezas.

Destrezas y tareas

El catálogo de tareas realizadas por las personas pertenecientes a diversas organizaciones es tan amplio como el de la legislación, las responsabilidades reglamentarias y las orientaciones procedimentales que las rigen. Además de ellas, está el modo en que las organizaciones clasifican y categorizan a las personas según sus necesidades o problemas. Pueden elaborarse y compilarse "listas" de conocimientos, destrezas y valores necesarios para el trabajador, basándose en la distinta importancia que los planes políticos, la comunidad local y los grupos dirigidos por usuarios o por cuidadores otorguen a la función y a las responsabilidades de un patrono concreto, la pericia y las necesidades de un grupo de usuarios del servicio o de cuidadores. Otras listas pueden derivarse de las negociaciones con el amplio conjunto de intereses y de interesados diferentes en relación con la asistencia social. Con frecuencia, estas listas abarcan el mismo campo y tienen un contenido similar; esto no siempre es obvio, porque se conceptualizan de forma diferente. Por ejemplo, hay autores que presentan la "evaluación" como una destreza aparte (PINCUS y MINAHAN, 1973; DAVIES, 1991; THOMPSON, 1995), mientras que nosotros la consideramos como una tarea recurrente en la que se utilizan ciertas destrezas. Nuestro enfoque ha consistido en identificar las áreas de destreza más generales y transferibles que son

coherentes con nuestra visión del cometido del trabajo social, y, en consecuencia, puede dar la sensación de que hayamos descuidado algunas áreas más específicas. Por ejemplo, THOMPSON (1995, pág. 97) señala las destrezas de "autogestión", que aquí no indicamos por separado. Nuestra premisa es que la tarea específica de gestionar nuestros propios recursos de tiempo, energía y saber hacer en situaciones concretas es una tarea a la que todas las destrezas que señalamos hacen una contribución esencial.

Es inevitable que las listas impongan compromisos. En el Reino Unido, el marco práctico de referencia para la titulación se fija en relación con las competencias, de acuerdo con la política del gobierno de establecer un sistema nacional de titulaciones profesionales y de niveles laborales para el conjunto de la mano de obra (CCETSW, 1995; Occupational Standards Council, 1997). En cada caso, con independencia de la categoría y el origen de la lista, el trabajador, el director y el educador tienen que hacer juicios sobre las prioridades, el nivel o profundidad de la destreza y cómo se relacionan entre sí las distintas aptitudes y conocimientos.

Las destrezas básicas como fundamento

Identificamos aquí las destrezas básicas sobre las que los trabajadores sociales y los equipos pueden construir sus propios repertorios detallados de aptitudes,conocimientos y comportamientos más específicos. Estas destrezas no son nuevas. Forman parte de una reinvención, una reformulación de los conocimientos, destrezas y valores que se basan en las pruebas de la eficacia de los enfoques de la práctica, y esto constituye también la base para trabajar sobre los problemas sociales. Las destrezas básicas pueden agruparse en dos categorías principales:

Las **destrezas de asociación** de:

- empatía,
- autenticidad.

Las **destrezas de intervención** de:

- iniciativa social,
- reflexión,
- desafío,
- reformulación.

Las destrezas de asociación

Este capítulo se centra en las destrezas de asociación, los fundamentos de una práctica adecuada, que necesitan los trabajadores para entablar y mantener unas relaciones eficaces. Estas destrezas no están solas. Junto con las de intervención, descritas en el Capítulo XI, forman parte de las condiciones necesarias para un cambio positivo y una prestación eficaz de los servicios.

La práctica desde la comunidad supone la resolución de problemas en colaboración. Los trabajadores se juntan con las personas y los grupos para crear equipos o redes activas en las que se insertan las personas o grupos aislados, en las que hay carencias de recursos o son inadecuados o en las que se registran conductas problemáticas persistentes. El "saber hacer" a la hora de gestionar o dirigir la resolución de problemas en colaboración se deriva, en esencia, de las destrezas interpersonales, porque la tarea requiere trabajar con los conocimientos, destrezas y demás recursos personales de todas las personas involucradas, y contribuir a coordinarlos. Al mismo tiempo, para evitar que la situación problemática "absorba" al trabajador, éste tendrá que utilizar sus propios comportamientos, conocimientos y destrezas para facilitar todas las negociaciones necesarias desde una posición marginal.

Empatía

La empatía es la capacidad del trabajador de comunicar comprensión, de hacerse cargo de lo que la otra persona piensa y siente, su posición, su percepción de la situación y lo que ella quiere. Empatizar es comunicar la comprensión del mundo de la otra persona.

La empatía hace referencia al duro trabajo de escuchar, oír, comprender y comunicar la comprensión de lo que dice otra persona, los pensamientos y sentimientos que expresa y la forma en que da sentido al mundo. El trabajador comprueba que ha escuchado lo que la otra persona intentaba decir con palabras y mediante la expresión de sentimientos o el uso de la metáfora y la analogía. Cuando una persona empatiza con otras, se produce una convergencia de sus percepciones de la situación, los problemas que hay que resolver, los recursos potenciales disponibles y las posibles soluciones.

La resolución interpersonal y colaborativa de problemas y la negociación de conflictos requiere que el trabajador tenga la capacidad de comprender la experiencia de todas las personas de la red con la que él esté trabajando, para comunicarles de manera satisfactoria esa comprensión y, si conviene, a otras. Incluye la posibilidad de extender esa capacidad a personas que difieren de nosotros mismos por su género, carácter étnico, discapacidad, edad, cultura, religión, clase social o sexualidad. En tales situaciones, no siempre podemos basarnos en el conocimiento desde el interior de nuestra propia experiencia y

cultura personales. Aquí tenemos que dar saltos imaginativos a la experiencia de otros, utilizando el conocimiento de la historia y la experiencia de los grupos excluidos (AHMAD, 1990; MORRIS, 1996; LINDOW, 1994; CAMBELL y OLIVER, 1996). La categorización de las personas como "otras" con respecto a nosotros anula nuestra capacidad de empatía (hooks, 1991).

Desde que los trabajos empíricos de Carl ROGERS y sus colaboradores utilizaron la película para observar la conducta de las personas que prestan ayuda y para relacionar sus acciones con los resultados de la intervención (C. ROGERS, 1961; C. ROGERS y cols., 1967; CARKHUFF, 1987; EGAN, 1994; GURMAN y cols., 1986), las destrezas de la empatía adquirieron ese carácter fundamental. Las investigaciones realizadas en el campo de la difusión de las innovaciones, completamente diferente y, por regla general, sin relación con éste, han demostrado también que la empatía es una destreza clave para los agentes del cambio que aspiran a introducir una nueva forma de resolver los problemas para otros (E. ROGERS, 1996; E. ROGERS y KINCAID, 1981).

La empatía:

- Es la capacidad de comunicar a las personas que comprendemos cómo piensan y sienten. Es más que la simple comprensión intuitiva de otra u otras personas. No es un poder casi telepático, una "simpatía natural" ni la simple comprensión de una persona y la capacidad de comunicar esto sólo a una tercera persona. Todos estos aspectos pueden estar incluidos en la comprensión empática de otra persona, pero uno por uno no bastan.
- Se consigue cuando las personas creen que se las entiende porque saben la idea que la otra persona tiene de ellas y están de acuerdo con esa idea.
- Es una destreza técnica que hay que desarrollar. Como el lenguaje o cualquier otra forma de comunicación, es un proceso complejo que necesita una práctica y un perfeccionamiento constantes. Es inevitable que los individuos y los grupos partan de percepciones, actitudes y creencias diferentes, constituidas por su procedencia cultural y religiosa, origen étnico y género, situación social y experiencia personal. Incluso en el mismo idioma, las palabras pueden tener significados diferentes y pueden preferirse distintas formas de comunicación. Como con cualquier otra destreza, podemos acostumbrarnos a la empatía con el tiempo y con la práctica, pero es preciso reaprenderla al introducirnos en una nueva cultura o al trabajar con diferentes problemas sociales, usuarios de los servicios, cuidadores y grupos profesionales.
- Favorece el optimismo y la esperanza. El trabajador tiene que creer que es posible el cambio positivo incluso en las situaciones más negativas y desesperantes, y aún es más importante que transmita esa esperanza y ese

optimismo. Por ejemplo, si una persona está deprimida, el hecho de tener la experiencia de alguien que le comunique su comprensión de estos sentimientos y percepciones y que no se limite sólo a simpatizar ni a tratar de hacer desaparecer la desesperanza puede, paradójicamente, comunicar esperanza. La percepción que tiene la persona desesperanzada es: "Si hay alguien que me entiende tan bien e incluso se toma la molestia de tratar de comprenderme, quizá yo no esté sola. Quizá puedan mejorar las cosas".

- Hace frente al dolor y a los trastornos. Este aspecto destaca la necesidad de que el trabajador actúe de forma "antiintuitiva": sin evitar la confrontación con la experiencia de dolor y ansiedad, sino avanzando para explicar en detalle el problema que se comunica, aceptando el problema que se expresa y sin precipitarse a tranquilizar ni a aplicar soluciones precipitadas. El intento prematuro de tranquilizar a la persona corre el riesgo de comunicar que el problema es tan malo que el trabajador no puede aceptarlo. La empatía supone ir al ritmo de la otra persona y demostrar tacto, oportunidad y sensibilidad, así como la capacidad de escuchar, oír y comunicar en el lenguaje preferido.

Empatía y la familia Jones

En el caso de la familia Jones, no se trata tanto de que Shirley y Colin no quieran ayudar a la Sra. Jones como de que no se sienten capaces de hacerlo. El trabajador reconoce la necesidad que manifiestan Shirley y Colin de que Shirley pueda pasar parte del día sin atender a la Sra. Jones. Es fácil malinterpretar el punto de vista inicial de Shirley y Colin de que no pueden sacar del hospital a la Sra. Jones para llevarla a casa como una negativa a seguir cuidándola, en vez de comprender que es una expresión de la necesidad de disponer de un tiempo de descanso para Shirley y su propia relación. El trabajador consigue estimular a Shirley y Colin para que examinen suficientemente sus sentimientos y percepciones para hacer explícita esta distinción, escuchando lo que dicen las personas y comprobando la idea que él mismo se hace de la situación

Empatía y negociación

El establecimiento de negociaciones significativas con todas las personas involucradas en un problema social requiere empatizar con ellas y aceptar las percepciones iniciales del problema de cada una. Es posible que deban cuestionarse algunas de estas percepciones y esto no tendrá una salida airosa a menos que las personas oigan al trabajador comunicándoles la comprensión que él tiene de dicho punto de partida. Muchas personas que utilizan los servicios

tienen la expectativa y la experiencia de que no se las escucha. No se presta atención a su definición de lo que está ocurriendo: lo habitual es que los trabajadores impongan un falso consenso que niega la percepción del usuario (HARDING y BERESFORD, 1996; BERESFORD y TURNER, 1997).

El modelo de intercambio de comunicación y evaluación que comentamos en el Capítulo VII insiste en que el trabajador siga y se ajuste a la descripción que la persona haga de la situación, en vez de dirigirla. El plan del trabajador, su función y responsabilidades no se pierden ni olvidan, sino que se resitúan en el contexto del trabajo en asociación. Seguir, en vez de dirigir, es empatizar. La empatía es crucial para desarrollar la comprensión mutua del modo en que distintas personas construyen sus mundos, lo que consideran problemas sociales y si la solución radica en alterar ciertos tipos de conductas o prestar servicios para satisfacer necesidades no cubiertas.

Empatía y la familia de Patrick

La trabajadora que intervino en el caso de Patrick y su familia, que comentamos en el Capítulo IX, debe desarrollar muchos niveles de comprensión mutua. Tiene que alcanzar una comprensión compartida suficiente de las percepciones y sentimientos de todas las personas involucradas en el caso para poder dirigir las negociaciones sobre el cuidado de Patrick, y hacerlo sin perder su sensibilidad con respecto a otras muchas necesidades de las personas y grupos implicados. Todo ello puede llevarla a reconstruir o reinventar su propia evaluación, a medida que adquiere una mejor comprensión de los distintos puntos de partida de los diferentes actores. No quiere decir esto que la trabajadora tenga que desarrollar una relación plena, "profunda", con cada una de las personas de la red, pero tiene que asegurarse de que hay una comprensión común suficiente para informar las negociaciones, y estimular decisiones basadas en un buen intercambio de información sobre las necesidades, deseos, sentimientos, derechos y responsabilidades de las personas. Las conversaciones familiares son un ejemplo de manera formal de estructurar unas negociaciones acerca de cómo lograr en una red social el cuidado de niños y adultos vulnerables (MORRIS y TUNNARD, 1996).

Empatía y deseo de información del trabajador: El modelo de preguntas

La evaluación debe "encontrar el equilibrio entre la invasión de la intimidad y la obtención de información suficiente para llegar a comprender la necesidad" (DoH, 1989b). Para potenciar a otros, es decir, trabajar con ellos de manera que

analicen y actúen sobre sus problemas durante una evaluación, sin limitarse a utilizarlos como simples fuentes de información, es necesario reconocer que el trabajador llega a comprender con las demás personas evaluadas y no por delante de ellas.

El análisis del modelo de evaluación de intercambio frente al de preguntas se llevó a cabo mediante muchas horas de observación de grabaciones de vídeo efectuadas durante la formación en destrezas interactivas. Quedó claro que muchas personas sentían que debían dar rápidamente con una solución al problema que se presentaba, a menudo antes de que hubiera una descripción completa de éste y siempre por delante del usuario. Reconocían que sentían esta urgencia, aunque no fuera necesario o, incluso, contraproducente, con el fin de situarse ellas mismas como "expertas" (SMALE y cols., 1992). En una relación pensada para ayudar a otros y lograr un cambio constructivo, los porteros guardianes de la intimidad son las personas que tienen "secretos" importantes: los revelan cuando deciden que son relevantes y que el receptor es digno de confianza. La forma de responder el trabajador a las pistas o claves relativas a estos secretos facilita su puesta en común o la retrasa o bloquea por completo. Esto ocurre incluso cuando se invocan los poderes reglamentarios, cuando la persona puede ocultar deliberadamente lo ocurrido, guardarlo para sí, por vergüenza o miedo a las consecuencias; la persona puede también bloquear incluso el recuerdo de lo ocurrido porque no sea capaz de afrontarlo o de pensar en ello. En el Capítulo VII, dijimos que los enfoques interrogativos o los modelos de preguntas y procedimental de evaluación asumen de forma implícita que el trabajador puede llegar a comprender antes a la otra persona y su situación si hace las preguntas "correctas". Con independencia del tacto que se tenga, el enfoque lleva, inevitablemente, hacia áreas privadas al ritmo del trabajador, no de la persona o grupo implicado. Aunque esto es adecuado cuando hay peligro grave para la vida y la libertad, es más difícil entonces volver atrás hacia un tipo de relación más parecido al intercambio.

A veces, la interrogación o el uso de la modalidad de preguntas, con independencia de la benevolencia con la que se realice, provoca unas respuestas que van mucho más allá de lo preguntado. Esto es cierto incluso con recuerdos muy corrientes y mucho más cuando se trata de "secretos" o áreas muy dolorosas de experiencia. MERTON (1948) señala que se extrae más información de una invitación a describir un acontecimiento, como el primer día de colegio de una persona, que de una pregunta directa sobre la experiencia, como: "¿Cómo le fue cuando empezó a ir al colegio?" La sensación de ser comprendido produce una respuesta más abierta que la de ser interrogado, sobre todo si no se confía en quien haga las preguntas. Ésta es una cuestión que deben tener en cuenta los trabajadores en los casos de abusos, en el sistema de la justicia penal y en los

trabajos de salud mental. Para superar la irritación y la hostilidad que puedan suscitarse, hacen falta destrezas específicas (THOBURN y cols., 1995) y percatarse de cuándo es precisa la intervención de otro trabajador porque la diferencia entre el trabajador y el usuario del servicio sea demasiado grande para que pueda establecerse la confianza (JONES y BUTT, 1995). Los trabajadores han de tener, como ingredientes esenciales del trabajo, la capacidad de afrontar sus propios sentimientos y ayudar a otros a expresar los suyos.

Al empatizar, se asume que la otra persona es la experta en su percepción de su problema y su situación, aunque no sepa qué hacer. La tarea consiste en ayudar a la persona a que desarrolle su propia comprensión, de manera que le estimule a mantener, en la medida de lo posible, el control de sus objetivos y opciones, tanto en las funciones de asistencia como en la de control del trabajo social.

Empatía y preguntas

Si no se establece de antemano una buena relación, el usuario del servicio puede interpretar que las preguntas e indagaciones indican:

- que el trabajador ya ha decidido y prejuzgado la situación;
- que se hace una concesión;
- que no se le escucha, se le malinterpreta o no se le entiende;
- que se prescinde de la experiencia, la historia y la cultura de una persona o grupo;
- una postura de enfrentamiento;
- una especie de consejo prematuro e inútil;
- una situación demasiado arriesgada para responder abiertamente, por falta de tiempo para establecer la confianza. Puede ser el resultado de una historia pasada de decepciones, o de que la situación no sea lo bastante crítica, como en una crisis, para dar este salto en el vacío.

Dada la posición de poder del trabajador y en aras de la convención social, es posible que los usuarios de los servicios razonablemente colaboradores y educados respondan incluso a las preguntas más irrelevantes e impertinentes. Toleran las preguntas carentes de sentido porque dan por supuesto que el trabajador sabe más y debe conocer las respuestas, o porque tienen la sensación de que es menos problemático responder que enfrentarse o mantenerse en silencio. Sin embargo, las preguntas que recoge el plan del trabajador no siempre aumentan la comprensión de la situación ni ayudan a los usuarios de los servicios o a los cuidadores a aceptarla y cambiarla.

Empatía consistente: Una conducta "asocial"

La comunicación coherente y eficaz con otra persona y la comprensión de ella, sobre todo si se encuentra en dificultades, no es un comportamiento social habitual. Hay una tendencia natural a evitar el dolor y la incomodidad, y las convenciones sociales refuerzan esta conducta. La empatía exige suspender estos códigos y mirar de forma constructiva el dolor, el vacío y lo que en realidad va mal en una relación. Hay que contrarrestar la tendencia a evitar el dolor y la sensación de vacío de otras personas. La negativa a encarar los vacíos y los rechazos es más probable cuando el trabajador no tiene a su disposición un respaldo profesional fuerte (DoH, 1985).

La suspensión de esos códigos de conducta tiene consecuencias para los usuarios de los servicios y lo que esperan. Por regla general, en principio dan alguna pista —"en esta última época, me he estado sintiendo cansada"—, sin decir, en realidad, que tienen un problema :"no puedo dormir por la noche" o "me siento deprimida". La mayoría tanteará qué se puede decir y qué no con seguridad. Si el trabajador responde de manera aceptable para la otra persona, hace posible el paso a la fase siguiente, si la persona está preparada.

Otra convención social es la expectativa de que la persona que tiene mayor poder determine la prioridad que se dé a determinados temas y sea la que más hable. Aunque el poder es complejo y fluido, las personas discriminadas o en situación de desventaja, como los negros y los grupos de minorías étnicas, las mujeres y las personas discapacitadas, comprenden muy bien estos códigos (SPENDER, 1980; MORRIS, 1996). Con frecuencia, quienes se consideran indefensos o se encuentran en situación desventajosa son muy sensibles a claves mínimas de personas a las que se atribuyen posiciones de poder o autoridad. En general, podemos afirmar lo contrario de quienes consideran que tiene poder. El trabajador suele ocupar una posición de cierta autoridad, aunque el grado de la diferencia de poder percibida varíe según sus características personales y sociales y las del usuario de los servicios (HAMMER y STATHAM, 1999). Para poder partir del plan del usuario, hace falta que el trabajador supere el difícil problema de afrontar estas actitudes y expectativas; en muchas interacciones de intercambio, el trabajador evita comenzar con preguntas específicas y, después de poner en común información sobre sus funciones, inicia una corta exposición de la idea que se ha hecho de la remisión y hace una pausa para que responda la persona. Aunque las palabras concretas varíen según la situación, el mensaje que tienen que comunicar las palabras es:

Trabajador: "Quiero comprender su situación. ¿Por dónde empezamos?", esperando después que el usuario describa el problema, tal como él lo ve, para establecer, en realidad, el plan.

Usuario del servicio: "Silencio", como si se dijera a sí mismo: "¿De verdad quiere oír mi plan?" o "¿de verdad se supone que yo tenga que definir el problema? Normalmente, eso lo hacen los expertos y las personas que tienen autoridad".

Para superar la vergüenza o la confusión, hay que aprender nuevas reglas sociales para la práctica. Nadie puede mantener una práctica empática durante todo el tiempo. Hacen falta una supervisión y otras formas de apoyo y de desarrollo de la práctica para que el trabajador pueda afrontar el trauma y los sentimientos intensos, como el dolor y el vacío, que se experimentan de manera habitual en el trabajo, y para contribuir a mantener el centro de atención de la intervención en las necesidades de otra persona o del grupo y en la resolución de sus problemas. También es necesario el apoyo para que el trabajador pueda mantener la energía psicológica y emocional necesaria para estar al tanto de las percepciones contrarias de diferentes personas, sin ceder a la tensión y simplificar el problema pasando por alto parte de la información.

Empatía y diferencia sociocultural

La empatía incluye el desarrollo de la capacidad de comprender la experiencia de personas de orígenes y culturas diferentes de la nuestra. Bandana AHMAD, hablando de cómo pueden desarrollar los trabajadores sus destrezas de confrontación sin que sean racistas, dice que:

> Un requisito esencial de un programa de autoevaluación en curso es la autoconfrontación, es decir, cuestionar el enfoque y los incentivos propios para expresar afecto, preocupación y empatía que puedan ser insensibles a la dignidad y el orgullo del cliente negro (por ej., simple transigencia), o no estar relacionados con los problemas reales del cliente negro (por ej., concentrarse en los aspectos del problema que requieran menos expresión de afecto, preocupación y empatía).
>
> (AHMAD, 1990, pág. 35.)

De igual modo:

> Las personas discapacitadas tenemos que enfrentarnos continuamente con fuerzas destructivas que nos consideran impotentes, pasivas y carentes de atractivo... Por supuesto, el hecho de que te definan otros de un modo que tú no escoges no es un problema exclusivo de las personas discapacitadas. Durante muchos años, las mujeres han venido escribiendo que tenemos que rechazar que nos definan exclusivamente por nuestros cuerpos y nuestro aspecto, pero, en el caso de las personas discapacitadas, es diferente, porque algunas de nosotras nos desviamos de forma muy significativa de los límites de lo que se considera apariencia "normal".
>
> (KEITH, 1996, pág. 70-71.)

Siempre que el trabajador se encuentra con una persona, familia o grupo que tenga experiencias vitales, historias, culturas o religiones diferentes de la suya,

corre el riesgo de hacerse una idea falsa y, por tanto, contemporizadora e irrelevante. Sea porque aplicamos una información generalizada o por prejuicios locales o personales, si prescindimos del aprendizaje necesario, de la tarea difícil y lenta de establecer un terreno común y luchar para reinventar juntos un "lenguaje" común, y damos por supuesto que sabemos cómo piensa y siente una persona, estamos sentando las bases del estereotipo. El hecho de no detenernos a comprobar que comprendemos con precisión las comunicaciones de la persona concreta es el comienzo de la conducta discriminatoria. Con independencia de la magnitud de los conocimientos generales que tenga un trabajador del "tipo de persona" o del grupo o comunidad concreta, es preciso reconocer la individualidad y la exclusividad de cada conjunto de relaciones. Las percepciones y la práctica del trabajador se reinventan constantemente para adaptarse a cada conjunto y vuelven a reinventarse para mantenerse al día cuando cambia. Los estereotipos sofisticados, basados en años de estudio, siguen siendo estereotipos.

Autenticidad y sinceridad

La autenticidad es la congruencia entre lo que la persona dice, lo que siente y lo que hace: la capacidad del trabajador de relacionarse con otros con integridad personal; ser capaz de comprometerse con los demás, "persona a persona", siendo, al mismo tiempo, consciente de sus propios sentimientos y valores, así como de los recursos de su papel en la organización y de las demás funciones que ejerce, y utilizándolos.

La comunicación de la comprensión empática no se demuestra mediante una técnica mecanicista, por el simple enunciado de una postura de valor ni a través de un estado intuitivo, misterioso y privado. La autenticidad es un conjunto de comportamientos, actitudes y conocimientos, cuya síntesis se convierte en parte auténtica de la persona del trabajador, en algo interno a la persona. La capacidad de sinceridad o autenticidad, la capacidad de utilizar un amplio conjunto de conductas y actitudes propias del rol y, sin embargo, de hacerlas propias, o de seguir siendo de otra manera una persona auténtica en las relaciones, es un principio de práctica adecuada.

El apoyo, el cuidado o la asistencia real no puede prescribirse o garantizarse mediante descripciones de cometidos, procedimientos o previsiones organizativas de rol o por ser capaz de escribir con elocuencia sobre ello; depende en gran medida de los atributos, estilo y comportamiento personales de los interesados. Los usuarios de los servicios y los cuidadores de la Wiltshire Users Network definen del siguiente modo los componentes clave de un servicio de calidad:

> A menudo, es el estilo o la forma de prestar los servicios y no el servicio mismo lo que produce un

servicio de calidad. Esto hace muy difícil separar los servicios de calidad de la calidad de las relaciones: la asistenta domiciliaria que te levanta por la mañana puede hacer esto de una manera potenciadora, que te permite encarar el esfuerzo del día de forma positiva, o de una manera que signifique que estás vestida y preparada, pero no psicológicamente dispuesta.

(HARDING y BERESFORD, 1996, pág. 5.)

Autenticidad y confianza

La confianza no puede imponerse; unas personas no confían en otras por el simple hecho de que se les diga que pueden o deben hacerlo. Del mismo modo, una organización o cualquier otra relación de rol no puede decretar la honradez. Las buenas experiencias de otras personas llevan a depositar la confianza en otras, pero muchos usuarios de los servicios han tenido malas experiencias en sus relaciones personales, en su contacto con quienes ostentan puestos de autoridad y tienen unos estereotipos negativos de los trabajadores. Cuando estas personas entran en relación con trabajadores, pueden mostrarse suspicaces y aprensivas y reservar su confianza hasta que los trabajadores hayan demostrado, al menos, que pueden servir de ayuda práctica. Aún entonces, pueden sentir que han tenido la suerte de encontrarse con un trabajador atípico (NEWBURN, 1993).

La sociedad excluye, rechaza y estigmatiza a muchos de los individuos, grupos y comunidades que utilizan los servicios. El simple hecho de entablar una relación funcional con un trabajador se considera como una desviación. Aunque el número de personas que utilizan las organizaciones de asistencia social ha aumentado durante los últimos veinte años, todavía se considera que el trabajo social es para una minoría. Parte del cometido del trabajador consiste en reducir al mínimo los efectos negativos que se derivan del inicio de esas relaciones funcionales (HARDIKER y cols., 1996; SMALE, 1995). Para alcanzar este objetivo es fundamental trascender el papel del "experto" que resuelve un problema individual y, mediante funciones recíprocas en familias y comunidades, llegar a unas relaciones que lo incluyan, en vez de excluirlo, de sus redes sociales y de la comunidad.

La capacidad de autenticidad, en el sentido de la congruencia entre lo que se piensa o siente y lo que se expresa, informa todas las acciones y comunicaciones del trabajador. Hay dos niveles principales.

1. Para el trabajador:
- la exigencia directa de que los trabajadores sean sinceros con las personas con respecto a ellos mismos, su organización, poderes, responsabilidades y recursos, incluso cuando las noticias sean malas;
- la autoconciencia del trabajador y cómo la utilice para facilitar procesos complejos de cambio;

- la necesidad de congruencia entre distintos niveles de comunicación: entre lo que se dice y lo que se quiere decir y la integridad de las acciones posteriores. Es posible que el trabajador necesite proclamar directamente su ansiedad acerca de la conducta hostil de alguno, en vez de seguir comportándose como si tuviera el control, comunicando de forma encubierta su miedo. Los mensajes no verbales son formas poderosas de comunicación y hay que prestarles atención y creerlos.

2. La organización puede facilitar un contexto que asegure:
- la congruencia entre los valores que se defienden y los fines de una organización y cómo se transmiten mediante la información, las horas de apertura al público, el entorno o la zona de recepción;
- que la información de las personas que utilizan los servicios y de los trabajadores de primera línea fluya hasta las políticas y el desarrollo de la prestación de servicios;
- el apoyo al trabajador para que aprenda a partir de su propia práctica, la desarrolle y se mantenga al día.

Autenticidad y la familia Jones

Cuando el trabajador que interviene con la familia Jones establece su contacto inicial, no emprende de inmediato un trabajo de prestación de servicios ni de agente del cambio. Explica con todo cuidado que no está allí necesariamente para ayudar, sino para descubrir lo que quieren las personas y para ver si puede organizarse algo. El comportamiento del trabajador demuestra que es lo bastante autoconsciente para percatarse de la importancia de mantenerse abierto. No intenta dar la impresión de que sabe siempre qué hacer, ni da a entender, de forma poco realista, que puede ofrecer un servicio antes de negociar para llegar a cierto entendimiento común de los problemas, de quién puede ofrecer ayuda y quien pueda tener derecho a determinados servicios. Cuando el contacto se basa en funciones de control, el primer encuentro también fija el tono para el futuro (THOBURN y cols., 1995; PLATT y SHEMMINGS, 1996).

Autenticidad, marginalidad y cambio

Un aspecto importante de la tarea del trabajador es tender puentes entre las personas, crear y mantener vínculos y ayudar en las negociaciones y renegociaciones (HARDING y BERESFORD, 1996; MORRIS, 1996; HANMER y STATHAM, 1999). Esto puede resultar difícil cuando la multiplicidad de intereses, percepciones, esperanzas, demandas y demás presiones enfrentadas ponen en

peligro el mantenimiento de una posición apropiada en la red. El trabajador no siempre es capaz de liberarse de esas presiones recurriendo a las estructuras organizativas e institucionales. Las ambigüedades, los vacíos o las carencias de recursos, la vaguedad de las políticas y procedimientos y de las expectativas de otras personas, y las incoherencias de las distintas políticas sociales y prioridades de la organización se ponen de manifiesto en la práctica y hay que encararlas en la primera línea.

En ese contexto de ambigüedades e incertidumbres profundamente enraizadas, la autenticidad es la prueba. Se funda en la capacidad del trabajador de tener presentes sus propios sentimientos, pensamientos, valores y experiencias y de resistirse a adoptar las percepciones, emociones y conductas hacia las que otros puedan estar conduciéndolo. Los compañeros, los directores, los usuarios de los servicios y los miembros de su familia, así como los grupos interorganizativos influyen en el trabajador en determinadas direcciones y expresan o insinúan ciertos puntos de vista sobre el papel adecuado del trabajador en general y en el caso particular de que se trate. Sin una capacidad de autenticidad, el trabajador corre el riesgo de que le obliguen a aceptar la definición del problema y la idea de la acción que haya que adoptar de otra persona. En efecto, unas influencias interpersonales poderosas o unas fuerzas interorganizativas pueden imponer una particular definición, pero un nivel mínimo de autenticidad y de reconocimiento de la autonomía moral permiten que el trabajador siga operando con marginalidad en determinadas situaciones. El trabajador auténtico está preguntándose constantemente qué puede hacer para contribuir a la solución de los problemas con los que se enfrenta. Esos trabajadores no buscan orientaciones detalladas sobre lo que haya que hacer. Ésta es la vía para desempeñar el rol del trabajador verdaderamente útil, y no tanto el modo de convertirse en tal cosa.

Autenticidad y modelado

Los trabajadores tienen que ser capaces de practicar lo que predican y ser conscientes de las formas en que sus propios comportamientos pueden contradecir los valores que profesan. Es un error cuestionar al padre para escuchar mejor a su hijo si, al mismo tiempo, no se oyen y se validan las propias preocupaciones del padre. Como las personas tienden a hacer lo que hacen las demás tanto como lo que les dicen que hagan, el director que se aferra a los procedimientos, prescindiendo del contenido del trabajo y de los sentimientos que esto engendra en el trabajador, debe esperar que el personal haga lo mismo con los usuarios de los servicios. El trabajador que dice: "puedes fiarte de mí" puede acabar sembrando la desconfianza hacia su persona si, posteriormente y

con independencia de lo justificada que esté su actitud, el cumplimiento de sus responsabilidades reglamentarias o la imposición de su autoridad contradicen sus palabras, cuando la definición del usuario de lo que hace falta choca con la del trabajador, la de su organización o la de los tribunales. El trabajador digno de confianza advierte que los usuarios de los servicios o los cuidadores no pueden esperar de él que actúe en cualquier circunstancia de acuerdo con lo que crean que más les conviene, y que la confidencialidad relativa a la información que consigue tiene sus límites. Paradójicamente, la probabilidad de que se confíe en estos trabajadores es mayor. Los trabajadores ejercen su autoridad en nombre de la sociedad y sus instituciones. Custodian el acceso a los recursos de la organización. El conocimiento de la ley y sus exigencias y la disposición a mostrarse francos y abiertos con las personas son necesarios para el uso eficaz de la autoridad de los trabajadores en todos los ambientes, aunque esto resulte más evidente cuando desempeñan sus responsabilidades reglamentarias. Las personas que experimentan las funciones de control valoran la información, la apertura y la sensibilidad en las situaciones difíciles (PLATT y SHEMMINGS, 1996).

Autenticidad y la familia de Patrick

La historia de Patrick demuestra la capacidad de autenticidad, sobre todo en relación con las tensiones de las distintas personas y organizaciones involucradas. Puede haber una incongruencia considerable entre la visión que tiene la trabajadora del problema y de las posibles soluciones y la de algunos miembros de la familia y los otros trabajadores intervinientes. Con independencia de quién "tenga la razón" o de cuál sea la evaluación "óptima", la trabajadora es consciente de estas diferencias, aunque puedan suponerle unas exigencias añadidas a la hora de negociar para alcanzar una perspectiva más común. Esto es necesario como base de una estrategia para encarar esas diferencias y utilizarlas, en vez de comunicar, con un exceso de confianza y tal vez de forma implícita, el punto de vista "correcto". Uno de los factores clave que llevan a las estrategias contraproducentes y a las interacciones mutuamente frustrantes es, precisamente, que las personas se comporten de forma concordante con lo que creen que los demás esperan de ellas, es decir, que interpreten un papel. Para que se produzca el cambio, alguna persona del sistema tiene que ejemplificar la posibilidad de saltar los límites de rol, aunque estén definidos por otros. Esto, a su vez, requiere una capacidad de autenticidad.

Autenticidad y diferencia

Las diferencias sociales y culturales entre el trabajador y las personas con las

que trabaja crean exigencias adicionales que recaen en el trabajador. En relación con los negros y los grupos de minorías étnicas, Bandana AHMAD escribe:

> El afecto, la preocupación, la empatía, etc., no son nada nuevo en la práctica del trabajo social. La adquisición y la aplicación de estas destrezas son fundamentales para el encuentro de trabajo social. No obstante, a menudo, el encuentro del trabajador social con clientes negros tiene dificultades para aplicar estas destrezas fundamentales. Estas dificultades pueden variar desde los prejuicios personales contra las personas negras en general, hasta la aversión o la desaprobación de la conducta o los valores de las personas negras o la simple paranoia y el bloqueo mental al tratar con clientes negros. Es imprescindible que los trabajadores sociales reconozcan estas dificultades.
>
> (AHMAD, 1990, pág. 34.)

Estas indicaciones pueden aplicarse por igual al trabajo con otras diferencias. El trabajador, sin perder de vista las diferencias de las personas, debe ser capaz también de relacionarse con cada una de ellas como tal persona, sin que medie ninguna calificación social específica, y viceversa. Una de las quejas de los jóvenes negros discapacitados es que los trabajadores sólo reparan en su discapacidad y no en el hecho de que tienen una identidad negra que, para ellos, es tan importante como para una persona negra no discapacitada (MACDONALD, 1991).

Autenticidad y colaboración

Es imposible que un representante anónimo de la organización cree unas relaciones de colaboración; hace falta que intervenga un verdadero ser humano, un conciudadano dispuesto a compartir el tratamiento del problema con otras personas. El empleo exclusivo del modelo de evaluación e intervención de preguntas o del procedimental estimula al trabajador para que mantenga una relación funcional de carácter esencialmente organizativo, un enfoque que impide el desarrollo de la colaboración. Por ejemplo, la investigación sobre las evaluaciones rutinarias para la admisión de personas adultas en residencias concluyó que:

> ... a veces, se enfocaban como si se tratase ante todo de un trámite administrativo, una simple cuestión de cumplimentar formularios. A diferencia de la admisión de niños en residencias, los profesionales no siempre consideraban esta transición como un acontecimiento vital importante, que podría ser muy estresante para la persona involucrada.
>
> (NEILL y WILLIAMS, 1992.)

Es posible que el trabajador crea haber logrado una colaboración, mientras que el usuario interprete esa misma interacción como hacer lo que el trabajador quiere. Adopta una postura defensiva o precipitada que bloquea el aprendizaje. Es una actitud de "ya está", sin comprobar lo que piensan los usuarios del servicio ni los cuidadores (MARSH y FISHER, 1992).

El trabajador tiene que ser abierto, directo y no limitarse a desempeñar un papel formal de carácter organizativo, para entablar unas negociaciones en un plano más igualitario, y considerar a los individuos como ciudadanos y no como clientes (SMALE, 1995). Por otra parte, la simple simulación de que se comprende la situación o a la persona, o la apariencia de un nivel de interés o de atención que, en realidad, no se presta es inútil, indeseable y, en último término, discapacitante. Aunque no lo manifieste, la otra persona puede detectar la comunicación incongruente, lo cual afecta a su juicio del trabajador y de su comportamiento.

Autenticidad y respeto

Es un valor establecido que los trabajadores deben demostrar una aceptación y una valoración auténticas de las personas, con independencia de sus cualidades personales, su comportamiento, posición social u ocupación. El respeto se comunica por la forma de desplegar todas las demás destrezas y conocimientos implicados en la tarea. En la práctica, el respeto se manifiesta en el trabajo consistente para comunicar que se comprende la experiencia de la otra persona, tratar de desarrollar asociaciones con un amplio conjunto de sujetos, cuestionar con cuidado y con tacto los comportamientos contraproducentes de las personas y ayudarlas a que se arriesguen a hacer cambios, garantizar el conocimiento detallado de los recursos y problemas locales. Sin embargo, todo esto hay que llevarlo a cabo en el marco de unas relaciones caracterizadas por la autenticidad, en el que el trabajador se desprende de su rol formal para llevar a cabo unos encuentros auténticos entre personas. Es preciso poner en práctica los valores relativos al respeto y la aceptación de los otros, sin limitarse a proclamarlos.

Autenticidad y autoconciencia

El auténtico respeto no implica la aceptación de todas las acciones de las demás personas. A veces, el trabajador sentirá una considerable repugnancia o indiferencia ante las actitudes, pensamientos y comportamientos de algunas personas con las que trabaje. Es preciso que desarrolle su autoconciencia en relación con sus valores, comportamientos y sentimientos. La formación para la práctica puede resaltar las diferencias entre el trabajador y las personas que utilizan los servicios, en vez de los aspectos comunes entre ellos. En el transcurso de su ejercicio profesional, los trabajadores pueden encontrarse con usuarios de los servicios o cuidadores que, como ellos mismos, tienen dificultades de trato con sus hijos, niños o jóvenes, que han experimentado pérdidas graves, la violencia en sus relaciones, que abusaron de ellos cuando

eran pequeños o cuidan a un familiar anciano. Sin autoconciencia, estos aspectos comunes pueden impedir la autenticidad; con ella, son una fuerza poderosa (HANMER y STATHAM, 1999). La comunicación empática incluye el duro trabajo de luchar para comprender la experiencia de otros, a menudo dolorosa o desconcertante y su impacto en nosotros mismos y en nuestra conducta. La comunicación respetuosa exige el duro trabajo de luchar para descubrir la humanidad común y, por tanto, valora las virtudes y la experiencia de personas que pueden considerarse y ser consideradas por otros como individuos poco valiosos. Esto no puede hacerse siguiendo una guía procedimental ni las expectativas de rol de la otra persona: o es una auténtica respuesta personal o no es nada.

En este capítulo, hemos hablado de los comportamientos que tienen que desarrollar los trabajadores que traten de ser verdaderamente empáticos con quienes estén actuando; la relación entre estas destrezas y la necesidad de comunicar respeto y la importancia de desarrollar la autoconciencia. Estas destrezas son cruciales para los trabajadores que procuren establecer asociaciones para resolver problemas con otros, sean individuos, familias, grupos comunitarios u otros trabajadores y compañeros. En el capítulo siguiente, aprovecharemos esto para señalar las destrezas necesarias para la intervención.

CAPÍTULO XI

Destrezas básicas: Las destrezas de intervención

El trabajador tiene que unirse con las otras personas a fin de comprender su situación tal como ellas la ven y de que comprueben que su postura es auténtica y no la de alguien que se oculta tras una máscara profesional u oficial. No obstante, aunque esto sea necesario, quizá no sea suficiente para provocar el cambio de la situación, por lo que hacen falta otras destrezas, que llamamos **destrezas de intervención.** Son las siguientes:

1. Iniciativa social
2. Reflexión
3. Desafío
4. Reformulación

Iniciativa social

La iniciativa social es la capacidad de iniciar, dirigir y desarrollar estrategias de resolución de problemas en colaboración con otras personas en todo tipo de redes sociales.

Los trabajadores sociales y los directores son iniciadores y líderes en el diseño en colaboración de soluciones para los problemas sociales. Las soluciones eficaces de problemas complejos utilizan diversos recursos organizativos y humanos e incluyen tanto el desarrollo a largo plazo como el trabajo inmediato. Un plan de asistencia para el cuidado parental compartido de un niño con dificultades de aprendizaje puede contemplar la intervención de muchas personas con diferentes destrezas y experiencia de trabajo con niños, familias y dificultades de aprendizaje. El plan responde a las cambiantes necesidades evolutivas, sociales y emocionales del niño y mira al futuro, por lo que ha de prestar atención al apoyo necesario para una vida independiente. Estos planes no son soluciones "prefabricadas". El equipo lo constituyen personas diferentes y, a veces, hay que afrontar momentos difíciles y circunstancias muy agobiantes. El trabajador inicia y dirige la marcha de la colaboración y las negociaciones. Ninguna de las personas del equipo sustituye al progenitor, aunque en

residencias y guarderías pueden realizar algunas de las tareas propias del ejercicio parental y de la crianza. Más tarde, nadie puede sustituir al joven en su desarrollo hasta la edad adulta, cuyos derechos se promueven, con el fin de que presidan todo lo que suceda en su vida.

Un liderazgo satisfactorio del cambio social e interpersonal no tiene por qué estar basado en la autoridad de determinado rol, posición u organización, sino que nace de la capacidad de iniciar y desarrollar una colaboración creíble, y de preparar, ejemplificar y mostrar el camino a otros, a través de experiencias y decisiones, a veces difíciles y dolorosas. Esta definición difiere de la que considera que el liderazgo consiste en encargarse del asunto y tratar de imponer a los demás, por las buenas o por las malas, el propio punto de vista del trabajador o el de la organización. La iniciativa social, como la iniciativa en otros campos, es la capacidad y la disposición para responsabilizarse de iniciar el cambio y, de forma directa o indirecta, dirigir a otros mediante un proceso colaborativo de diseño e implementación de soluciones para los problemas. Se trata de una iniciativa porque los trabajadores desarrollan en primera persona los recursos y consideran que el lugar de control de sus propias acciones radica tanto en ellos mismos como en las reglas y orientaciones de la organización en la que están inmersos y en las exigencias legítimas y las pautas de rendición de cuentas a las que ellos mismos no son ajenos.

El trabajador que es emprendedor social es un agente proactivo del cambio, que media y actúa como guardián de unos recursos escasos. Podemos describir estos roles y tareas con la denominación de "gestión de la asistencia". Se trata, por regla general, de un especialista en una determinada área de trabajo o método, y su objetivo consiste siempre en asegurar que los servicios se ajusten a la situación específica y que todos los actores y organizaciones estén en el lugar adecuado. Desempeña un papel significativo para asegurar un enfoque holístico, erigiéndose en líder de la iniciativa en la negociación y mediación a través de las redes de personas y organizaciones implicadas en determinados problemas sociales.

El trabajador, el equipo y la totalidad de la tarea

La iniciativa social no es una práctica individualista. Cada trabajador hace una aportación identificable a la red de personas que aborda los problemas sociales en todos los cuadrantes del mapa de contenidos (Capítulo IV) mediante la participación en dos formas principales de trabajo en equipo.

En el Capítulo IV, dijimos que el equipo es la unidad más pequeña que puede emprender la totalidad de la tarea y comprende a todos los que hagan falta para realizarla. Puede ser un equipo formado con personal de una o varias

organizaciones, que incluya a usuarios de los servicios, cuidadores y otras personas significativas. Un paquete asistencial no es como una cesta de bienes y servicios. Es un juego fluido de relaciones y acuerdos humanos en los que el usuario del servicio, el cuidador, otros familiares, amigos y vecinos, así como otros proveedores, establecen una infraestructura de apoyo social en una red social concreta.

Establecimiento de colaboraciones

Los sistemas y estructuras de respuestas locales a problemas sociales se establecen de abajo arriba mediante la acumulación proactiva de conocimientos adquiridos a través de asociaciones con personas del lugar, grupos comunitarios, organizaciones de voluntarios, privadas y religiosas y organismos oficiales. Estos recursos se combinan con los de los trabajadores y sus equipos a través del trabajo directo. La premisa es que el trabajo de los equipos de cada organización, sus planes y análisis locales de los recursos y necesidades de sus zonas constituyen los sillares con los que construir los planes de asistencia comunitaria estratégica y de servicios infantiles. La separación de las funciones de gestión de la práctica del personal de primera línea obstaculiza el enfoque que parte de la comunidad, que se funda en la información de primera línea. La separación de la adquisición de la prestación hace especialmente importante que los directores y los trabajadores tomen la iniciativa de reunir a las personas por encima de estas divisiones funcionales, con el fin de aclarar quién puede hacer mejor qué cosas o qué proveedor especializado puede abordar mejor la totalidad de un determinado problema social de una comunidad. Los trabajadores y los equipos informan e influyen activamente en los procesos mediante los que se desarrollan las políticas y las intervenciones sociales en sus zonas, y hacen esto en colaboración con los usuarios de los servicios, los cuidadores y los ciudadanos en general, así como con las distintas organizaciones de proveedores.

La política basada en la comunidad y la práctica en el nivel departamental son el producto de una verdadera asociación con los ciudadanos, sean usuarios directos de los servicios, cuidadores, voluntarios u otros. Los tipos de información local que obtienen el trabajador y los compañeros de su equipo pueden integrarse en un cuadro coherente. El trabajo que se deriva de forma indirecta de la iniciativa, necesario para desarrollar en la comunidad recursos inexistentes y para cambiar la forma de desplegar los recursos, requiere y, al mismo tiempo, ayuda a crear el tipo de conocimiento local crucial para el proceso. La aportación del trabajador a este vasto proceso de planificación crea los recursos para parte del trabajo directo orientado a la resolución de problemas con personas y familias.

Todo el personal y cada equipo de área tienen una función capital, impulsora, de contribución activa a las redes de comunicación necesarias para vincular estos distintos niveles de planificación y desarrollo.

La iniciativa social y la familia Jones

En el caso de la familia Jones (Capítulo IV), la naturaleza de los problemas sociales, en el nivel individual y en el familiar, y los tipos de actividad directa de resolución de problemas en las que interviene el trabajador son muy claros. Sin embargo, puede que las aportaciones indirectas del equipo sean menos evidentes.

Hemos establecido que la misma existencia de un club de comidas, al que puede acudir la Sra. Jones, dirigido por una organización de voluntarios, que cuenta con el apoyo financiero de la administración local, es producto de un proceso de planificación local de la asistencia social. Con el fin de apoyar la iniciativa y demostrar que este servicio tenía un valor máximo, para influir en la comisión de servicios sociales para que se comprometiera a financiarlo, un miembro del equipo preparó un informe realizado con voluntarios de la organización, usuarios efectivos y posibles. Ese informe utilizaba el censo local e información estadística de salud, perfiles de área e investigaciones a pequeña escala que facilitaron el análisis de casos tomados del trabajo directo del equipo, incluyendo el realizado por grupos locales.

Esa planificación es un proceso continuo. Por ejemplo, los trabajos orientados a mejorar los servicios a los miembros de un grupo étnico minoritario exigirían cambios en el club de comidas. El objetivo sería más amplio que el simple cambio de menúes (AHMAD, 1990). Conllevaría estimular un reconocimiento más general de las necesidades culturales y religiosas. En el club de comidas, el personal, los voluntarios y los usuarios dejarían muy claro cómo se tratarían las agresiones y los abusos raciales, en caso de que se produjeran, y se procuraría reclutar a personas de la comunidad étnica minoritaria para que se incorporaran al personal o a la organización de voluntarios. Es probable que la implementación de este plan llevara consigo la renegociación de otras relaciones con grupos y organizaciones locales acerca de lo que esto exigiría y cómo podría prestarse apoyo a esta iniciativa.

La iniciativa social y la familia de Patrick: Flexibilidad de la iniciativa en la división del trabajo

Los grupos y redes profesionales tienden a repartir sus responsabilidades de forma que tengan sentido para ellos y se adapten a su propia organización. Es

fácil que estas divisiones no reflejen las destrezas y recursos reales de las personas ni las formas que mejor se ajusten a las ideas de la red del usuario del servicio. Es muy posible que determinados miembros clave de la comunidad conozcan lo que haya que hacer para apoyar a las personas y lo que supondría un auténtico cambio en sus vidas mejor que los trabajadores especializados, que operan en una determinada área de conocimientos y destrezas o en departamentos separados de su organización.

En el caso de Patrick, la organización de asistencia social tenía tres equipos diferentes trabajando con la familia:

- el equipo de investigación que remitió el caso de la familia y lo transfirió a:
- el equipo de área a largo plazo, cuando se puso de manifiesto que no cabía una resolución rápida para ayudar a Patrick, y
- el equipo de adopción y acogida, que intervino porque Patrick estaba en acogimiento y se consideraba la posibilidad de adopción.

Puede que los miembros de la familia no apreciaran diferencias entre estos distintos trabajadores y equipos y, si conocieran algo al respecto, no tenían por qué entenderlo ni estar de acuerdo con ello. En consecuencia, los distintos usuarios de los servicios no se comportan necesariamente de un modo que garantice un buen ajuste con la división de trabajo de los trabajadores sociales. Hilary, la madre de Patrick, confiesa sus dificultades a Jane, la trabajadora de Patrick, aunque no esté previsto en el plano oficial, y Jane responde, aunque no está segura de si esto está previsto. La decisión de la trabajadora de responder de ese modo puede ir contra las normas y la cultura de su propia organización. La fuerza del "así se hacen aquí las cosas" sobre la práctica es muy fuerte, aunque haya sólidas pruebas de investigación y experiencias que demuestren su ineficacia e, incluso, su carácter perjudicial. Puede que consideren que la trabajadora se desvía de sus funciones, es incontrolable e irresponsable. Por otra parte, también puede considerarse que está poniendo en práctica una necesaria autonomía de iniciativa y moral y demostrando su capacidad de iniciar y mantener una estrategia informada y reflexionada de resolución de problemas en colaboración con otras personas. Además, puede rendir cuentas ante su organización por medio de su director de línea o supervisor.

Resolución de problemas de quien lleva la iniciativa

La iniciación de una solución nueva para un problema —innovación— es una dimensión clave de la destreza de la trabajadora y el centro de atención de la iniciativa colectiva del equipo de la organización y, en realidad, de la organización dentro de la comunidad (SMALE, 1998). La trabajadora no toma la iniciativa de

intervenir ante las dificultades de la madre de acogida en beneficio de April, sino porque el hecho de mantenerla en sus funciones de cuidadora de Patrick es mejor para él y Jane es responsable de Patrick. La búsqueda activa de oportunidades para aprovechar y utilizar las relaciones existentes con el fin de abordar las diferentes dimensiones del problema en su conjunto es un aspecto central del espíritu de iniciativa necesario para resolver problemas sociales. La trabajadora eficaz y el equipo eficaz no pueden esperar siempre a que otra parte de la organización, que es responsable de una función determinada, aborde los problemas, del mismo modo que un empresario no puede dedicarse a esperar a que un proveedor comience a producir los componentes de las mercancías que fabrica ni a que aparezcan los mercados o los creen otros. Esto ilustra, una vez más, el carácter contraproducente de organizar los servicios como si la unidad fundamental de intervención fuese un usuario concreto de los servicios con sus atributos personales específicos. El trabajador social está fundamentalmente comprometido con las pautas de relaciones entre personas y no con los individuos que configuran la pauta.

Reformulación del problema por parte de quien lleva la iniciativa

El problema inmediato, tal como lo percibían la organización de Jane y el director de primera línea, consistía en mantener la continuidad de la asistencia para Patrick, dada la incertidumbre acerca de la situación de acogimiento del niño y la falta, en ese momento, de candidatos a padres adoptivos. No obstante, tras un período de tiempo dedicado a conocer a algunas de las personas clave involucradas, Jane empezó a ir más allá de esta definición de la tarea, limitada e incompleta. Se dio cuenta de que el problema de la continuidad de la asistencia sólo se planteaba a causa de la forma de presentar la situación. Se pensaba que la única o la mejor solución a un problema diferente de funcionamiento de la familia era facilitar a Patrick una forma alternativa de asistencia. Para iniciar y continuar una revisión de la definición básica del problema, frente a unas percepciones, decisiones y estereotipos establecidos a través de una red multidisciplinaria, se requiere una capacidad de iniciativa tenaz, canalizada a través de un plan de acción reflexionado y estratégico, que se haya contrastado con la investigación y la experiencia.

La iniciativa social y el director potenciador

Hacen falta unos estilos de dirección participativos, creativos y potenciadores para que los individuos y los equipos de trabajadores inicien, desarrollen y

aprovechen las asociaciones con usuarios de los servicios y cuidadores, grupos comunitarios y otros en el nivel local (BROWN, 1996). El director ha de ser capaz de:

- comprender la pericia presente en el equipo de la organización y fuera de él, con el fin de tener la suficiente confianza para operar de este modo;
- ser él mismo un trabajador hábil, para gozar de credibilidad ante los demás trabajadores y directores;
- prestar apoyo a los trabajadores, aprender de ellos y desarrollar su práctica;
- comprometerse a compartir puntos de vista sobre las normas de práctica y el enfoque del trabajo;
- delegar responsabilidades en los trabajadores, ser capaz de tomar la iniciativa de identificar y establecer todas las asociaciones necesarias para todos los niveles de trabajo;
- esperar que los trabajadores se responsabilicen de la resolución de problemas y de la cooperación en las decisiones del equipo y en la utilización de unos recursos escasos, sin trasladar constantemente estos problemas a los mandos intermedios o a la dirección general;
- aprender de los trabajadores de primera línea, los usuarios de los servicios y los cuidadores y comunicar esto a los directores superiores, de manera que esto fluya hasta la práctica de la organización y su planificación estratégica.

El modelo de intercambio, en el que se funda el enfoque basado en la comunidad, es impracticable si el individuo está atado por procedimientos prescriptivos o si se confían demasiadas decisiones a un director. Los trabajadores no pueden tomar decisiones en colaboración con los usuarios de los servicios y, al mismo tiempo, hacer sólo lo que sus directores les digan que hagan (SMALE, 1998). Para que no se quede en una simple declaración de principios, la planificación conjunta en el nivel de la organización ha de trasladarse a las asociaciones funcionales en el nivel local. Para actuar con eficacia, ha de llegarse a acuerdos sobre el marco de referencia en el que el equipo enfoque el trabajo de apoyar y desarrollar la infraestructura local de asistencia social. La iniciativa de desarrollo de asociaciones locales constituye, de por sí, una tarea importante, en la que, tanto el trabajador como el equipo de la organización, tienen un papel destacado.

Competición y colaboración

La forma de estructurar ciertos aspectos de la asistencia social, haciendo hincapié en la separación del comprador del proveedor, se aparta cada vez más de las tendencias vigentes en los negocios y en la industria, en las que lo más

probable es que la pauta se ajuste a la finalidad más que a la adhesión a una solución única. Las empresas petroleras y algunas cadenas de comida rápida combinan con éxito la propiedad de los recursos naturales, la producción y la distribución. En la industria es cada vez más frecuente que la relación entre el productor y el cliente sea de asociación, con el fin de llegar a la mejor solución de un problema compartido (HANDY, 1994). Observamos también la colaboración creciente entre productores competidores cuyos costes de investigación y desarrollo son elevados, como en las industrias de automoción, aeroespacial y farmacéutica. A menudo, las alianzas trascienden las fronteras internacionales, así como los límites entre empresas. Las economías de escala encierran grandes ventajas económicas y la mayor integración vertical y horizontal proporciona importantes beneficios. Todo ello interviene en el establecimiento de las complejas conexiones necesarias para que los negocios sigan siendo competitivos en un mercado global. Las pautas que están desarrollando la industria y los negocios pueden contribuir a nuestro conocimiento de las limitaciones de la adhesión estricta a un modelo determinado, salvo que haya pruebas de que éste se ajuste a la finalidad (KEARNEY, 1996).

Colaboración a tres bandas

La práctica de la asociación (MARSH y FISHER, 1992) abarca unas relaciones a tres bandas:

- usuarios de los servicios (miembros clave de sus redes);
- el encargado de poner los recursos de su organización a disposición de quienes los necesiten, y
- el proveedor.

En muchas situaciones, el encargado y el proveedor tendrán más poder sobre sus propios recursos que el usuario de los servicios y podrán establecer una asociación en su propio interés que excluya al usuario. Sin embargo, los orígenes del poder son complejos y el poder no es estático. Como otros participantes clave, los usuarios tienen poder sobre su comportamiento y sus propios recursos. Pueden haber optado por no hacer uso de ese poder, no ser conscientes del mismo o utilizar otros recursos en apoyo de su propio poder. Las organizaciones dirigidas por los usuarios y por los cuidadores y sus planes de defensa son fórmulas mediante las que los usuarios y cuidadores pueden compartir y analizar sus experiencias y los resultados que quieran, que pueden ser un medio de alterar el equilibrio de poder.

La trabajadora de Patrick, por ejemplo, tiene que ser capaz de utilizar su propio juicio, en asociación con sus colegas, miembros de la familia y personas del

contexto social, acerca de qué cambios puedan hacerse, qué servicios directos puedan prestarse y qué pasos podrían darse a continuación. La resolución efectiva del problema requiere y es estimulada por la delegación de la decisión en una instancia lo más cercana posible al mismo equipo de personas que se encarga del problema. A su vez, esto ejemplifica la delegación de la decisión que la trabajadora estimula mediante su asociación con los usuarios de los servicios, los cuidadores y otras personas de la comunidad. Cuando esto no se produce, la participación de los ciudadanos en la planificación y gestión de sus servicios puede provocar conflictos y desilusiones (SMALE y BENNETT, 1989).

Reflexión

La reflexión es la capacidad del trabajador para dar sentido a la información, en cualquiera de sus formas, incluyendo el impacto de su propio comportamiento y el de su organización sobre otros.

Si los problemas sociales para cuyo tratamiento se emplea a los trabajadores pudieran resolverse mediante respuestas estandarizadas contenidas en procedimientos y orientaciones, la capacidad de pensamiento, reflexión y juicio independientes tendría relativamente poca importancia. Todas las reflexiones significativas ya se habrían volcado en la formulación del procedimiento o de las orientaciones, que podrían aplicar los trabajadores de forma rutinaria a situaciones típicas. Sin embargo, el trabajador tiene que ser capaz de pensamientos y acciones proactivos, independientes y reflexivos para contribuir a la resolución de problemas y satisfacer los niveles adecuados de actuación. Esto es esencial por:

- los conflictos de intereses, a menudo complejos, implicados en la naturaleza de los problemas sociales;
- la mezcla única de destrezas, recursos, experiencia, virtudes, debilidades y vacíos implicados, sobre todo cuando la conducta de algunas personas se define como "el problema";
- la necesidad de comprender y aclarar la complejidad de las relaciones que perpetúan los problemas sociales mediante las estrategias contraproducentes y las interacciones mutuamente frustrantes: la necesidad de mantener la posición marginal del trabajador;
- la necesidad frecuente de un modelo de intercambio de relaciones para conseguir un cambio efectivo y duradero;
- el riesgo de que los procedimientos, las orientaciones, la misma conducta del trabajador y la de su organización fomenten y perpetúen los problemas que éste trata de resolver;

- la necesidad de identificar y responder a las consecuencias no deseadas e imprevistas de las intervenciones sociales.

Los procedimientos de las organizaciones y los marcos legislativos de referencia fijan los límites y los requisitos mínimos de las intervenciones de la organización: los poderes y las obligaciones de los trabajadores. Los niveles de los servicios y los objetivos de rendimiento reflejan las aspiraciones y la dirección estratégica de la organización. Sin embargo, sólo pueden representar una fuente de los conocimientos y la información que el trabajador ha de mantener en equilibrio, a los que ha de dar sentido y en cuyo contexto él debe operar. Por ejemplo, los procedimientos definen cómo debe implementar el trabajador la política del departamento; así: una visita o una cita ha de celebrarse dentro de las 48 horas siguientes a la remisión, y también: se permite que el trabajador dedique cierta cantidad de tiempo por semana a una determinada categoría de usuario del servicio sin el consentimiento de un directivo. En sí, estos mecanismos no pretenden resolver problemas sociales. Sin embargo, la implementación del procedimiento puede sustituir al empleo de la iniciativa y el pensamiento lateral para buscar soluciones a problemas aparentemente intratables, insolubles y emocionalmente cargados.

La combinación de la capacidad de distanciarse y reflexionar, sin dejar de participar en la situación, permite al trabajador evitar que la experiencia en bruto lo abrume o distancie del problema para garantizar su seguridad personal, emocional y cognitiva. Mediante unas asociaciones eficaces y las adecuadas negociaciones, se hacen posibles la planificación y la decisión.

Los estudios sobre la asistencia infantil y la protección del niño señalan los fallos de las respuestas procedimentales simplificadas y regidas por elservicio (DoH, 1995). Un modelo holístico de práctica clarifica la evaluación y enlaza los resultados con los procesos y métodos de intervención, es decir, una teoría de la práctica permite la reflexión sistemática sobre la intervención profesional (DoH, 1985, pág. 21). La conclusión de un respetable conjunto de investigaciones es que:

> Ya no es suficiente atender de forma restringida a las necesidades de un niño concreto, porque su bienestar debe entenderse en el contexto de una red de relaciones. No basta con ofrecer un servicio. También son fundamentales la forma de ofrecerlo y las actitudes de los proveedores del servicio.
>
> (DoH, 1991, pág. 77.)

Y:

> Un servicio más equilibrado para los niños vulnerables estimularía a los profesionales a adoptar un punto de vista más amplio. Se trataría de trabajar con las familias, en vez de discapacitarlas, de elevar su autoestima, en vez de dirigirles reproches, de promover unas relaciones familiares en las que se satisfagan las necesidades de los niños, en vez de dejar sin tratar a familias con un estilo insatisfactorio

de ejercicio parental. El centro de atención estaría constituido por las necesidades generales de los niños, en vez de concentrarse de forma restrictiva en el incidente alegado.

(DoH, 1995, pág. 55.)

Los temas siempre recurrentes con la necesidad de que los trabajadores:

- afronten el problema en toda su extensión, sobre todo cuando los individuos corren el riesgo de sufrir daños;
- desarrollar una visión más amplia y más compleja que identifique y reúna los diferentes aspectos del problema concreto.

Estos temas pueden aplicarse también al trabajo con otros grupos de usuarios de servicios y de cuidadores. Con respecto a ambas dimensiones de una buena práctica, es fundamental la capacidad del trabajador y de los miembros de su equipo de identificar y basarse en las virtudes de las personas y comunidades con las que trabajan. El desarrollo del apoyo familiar (DoH, 1995) y la implementación de las intenciones originales de las reformas de la asistencia comunitaria para promover en la comunidad los servicios centrados en el usuario y el apoyo a los cuidadores sólo puede lograrse desarrollando y complementando los propios recursos de las personas, sin reemplazarlos. En los Estados Unidos, el desarrollo de políticas de preservación de la familia y las perspectivas de las "virtudes" es análogo al desarrollo observado en el Reino Unido (ADAMS y NELSON, 1995).

En el Capítulo VIII, dijimos que las estrategias contraproducentes y las interacciones mutuamente frustrantes están impulsadas a menudo por las expectativas de continuidad de las conductas no deseadas que albergan las personas. La clasificación de los usuarios de ciertos servicios por sus problemas forma parte de este proceso. A la inversa, describimos cómo pueden iniciarse e impulsarse más respuestas mediante la identificación de los recursos de las personas y el refuerzo de expectativas más optimistas que contribuyan al cambio conductual. Estas respuestas también se basan en la identificación y el apoyo a las posibilidades de resolución de problemas que ya tienen personas y comunidades.

Un enfoque basado en la comunidad requiere la presencia de profesionales y directivos reflexivos porque:

- la prestación de un servicio se considera también una forma de provocar el cambio;
- el trabajo preventivo "contracorriente" es una parte de la tarea y no un lujo que emprender cuando sobra tiempo o dinero;
- el desarrollo de recursos de individuos y familias, así como de las comunidades, es la forma más adecuada de afrontar los problemas y no una

alternativa.

Sentido común y práctica

El núcleo de los problemas sociales de los que se ocupa el personal de trabajo social se basa en la experiencia social ordinaria. La pérdida personal, la violencia o el temor a ella, la pobreza o las dificultades financieras, la discapacidad, la enfermedad, las dificultades de aprendizaje son experiencias que tenemos que afrontar, en cierto grado y en un momento u otro, muchos de nosotros o las personas que nos son próximas. Un número creciente de personas padece el desempleo, problemas financieros a causa de las fluctuaciones de sus ingresos, pérdida de trabajo, rescisiones de contratos, etcétera. Sin embargo, la omnipresencia de estos problemas no significa que no exista una diferencia radical entre la resolución de problemas sociales ordinarios y las intervenciones que practican los trabajadores. El trabajo social puede dar tal sensación de ser algo de sentido común que parezcan superfluas las exigencias de una reflexión y una conceptualización sofisticadas. Paradójicamente, es también fácil que los trabajadores se vean abrumados por la cantidad de materiales teóricos a su disposición, en forma de investigaciones, orientaciones y manuales prácticos. Ninguna de estas opciones es útil para los trabajadores que sólo intervienen cuando ya han fallado las soluciones de sentido común o mediante actividades de desarrollo social que aspiran a impedir el daño y las crisis que surgen en primer lugar.

Responsabilidad de la práctica

La capacidad de reflexión forma parte de la adecuada responsabilidad. El trabajador es capaz de explicar su práctica y decir:

- por qué se emprendió una determinada acción y presentar pruebas de su ejecución;
- por qué se rechazaron explicaciones alternativas o se pensó que eran menos factibles;
- qué opciones de acción había;
- quién participó en la realización de la evaluación y la planificación de la acción;
- qué resultados se buscaban y cómo se supervisó la intervención.

Las explicaciones van más allá de los supuestos de sentido común respecto a la forma "correcta" de comportarse, la forma "normal" de pensar en un problema social, sobre todo cuando ello conlleva el estereotipado de personas. El

trabajador es capaz de comunicar a los usuarios de los servicios, a los cuidadores, a otros trabajadores, así como a los directivos, los miembros del equipo, los responsables electos, los consejeros de administración o los directivos empresariales, las respuestas a estas preguntas y los conocimientos en los que se basan. La responsabilidad se demuestra al ser capaz de explicar y justificar una utilización concreta de un procedimiento o una interpretación de la legislación y la relación con una forma de ver o con la evaluación de situaciones sociales complejas. La rendición de cuentas está avalada por el uso crítico que el trabajador y el director hagan de la investigación disponible, la experiencia, que incluye la que tiene su origen en la experiencia e investigación de los usuarios de los servicios y de los cuidadores, y todo el conocimiento tácito contenido en las interacciones sociales cotidianas y en las expectativas sociales. El apoyo de los directores de primera línea, que están bien informados respecto a la investigación sobre la práctica, las condiciones y los recursos locales, constituye un componente esencial de la práctica eficaz.

Reflexión y colaboración

La complejidad de la evaluación de las situaciones sociales se incrementa cuanto más real sea la participación de los usuarios de los servicios y de los cuidadores. A menudo, el enfoque de intercambio será complejo porque:

- en las negociaciones han de participar redes de personas que, con frecuencia, son grandes y fluidas;
- varían las experiencias e historias de los sujetos implicados;
- la colaboración se produce entre organizaciones diferentes, entre sectores distintos y en niveles diversos dentro de las organizaciones;
- el conjunto de informaciones con el que se crean pautas útiles mediante la práctica reflexiva es muy variado. De vez en cuando surgirán disputas y es posible que se siga discutiendo parte de la información. La información abarca:

  – datos, por ejemplo, los nombres, edades, direcciones de las personas implicadas, los organismos relevantes y la legislación, los reglamentos y los procedimientos correspondientes a sus actividades;
  – la expresión de sentimientos personales dentro de las redes;
  – la respuesta emocional del trabajador;
  – los conocimientos de un determinado tipo de problema o situación social;
  – las ideas sobre las pautas recurrentes de relaciones entre personas, grupos y organizaciones;
  – las investigaciones sobre los modelos relativos a cómo provocar un cambio

positivo;
– información obtenida de otras organizaciones.

El sentido que da el trabajador a toda esta información dispersa es el producto de reflexionar en asociación con otras personas. La comprensión que él tiene "del problema" es el producto dinámico de un proceso de comprensión reflexiva que se logra por medio de la asociación con miembros de la familia y otras personas. Es menos evidente que la interpretación y la utilización que haga el trabajador de la legislación o de las orientaciones procedimentales locales sea el producto de la negociación reflexiva entre el trabajador, las prácticas de la organización, la ley y determinadas personas, como los funcionarios judiciales, los directivos superiores, los responsables políticos y los patronos, que son responsables de hacer cumplir la ley y los procedimientos.

Cómo se utilizó la reflexión en la familia de Patrick

La acción y la trabajadora como elementos del problema. En la historia de Patrick, la trabajadora tiene que comprender que las conductas de los trabajadores, tanto anteriores como actuales, y la de ella misma forman parte de las pautas problemáticas de interacción, idea que, a su vez, se incluye en su comprensión general de la situación. Esto no tiene por qué deberse a que la práctica sea "mala", aunque también pudiera ser, sino a que, por definición, los trabajadores que intervienen forman parte de la estructuración social del problema, sus posibles soluciones y sus consecuencias, buscadas o no. Jane, la trabajadora social, demostró su capacidad de observación de su propia conducta y su impacto, dándole sentido de un modo sistemático, sin dejar de formar parte de la acción.

Hemos visto que las estrategias contraproducentes y las interacciones mutuamente frustrantes en la conducta del trabajador pueden contribuir a resolver o a exacerbar el problema inicial. En consecuencia, las propias expectativas y conducta del trabajador y la de otras personas de la organización forman parte de la información sobre la que se reflexiona. La capacidad de distanciarse y pensar en las propias actitudes y comportamientos y en su impacto sobre los demás no puede ser una simple actividad privada, pues requiere la ayuda de mecanismos profesionales de aprendizaje como:

- supervisión directa;
- sistemas de retroinformación del usuario;
- revisión de la práctica a cargo de compañeros;
- grabaciones de audio y de vídeo de las interacciones;
- análisis conceptual explícito de los problemas sociales;

• proyectos de investigación de la práctica local, etcétera.

La comprensión reflexiva es un proceso social activo —forma parte del trabajo — y no un ejercicio cognitivo privado ni un proyecto de investigación excepcional.

Evaluación de la calidad de las relaciones parentales. Entre otras cosas, Jane tenía el cometido de evaluar la calidad de las relaciones entre Patrick y los distintos parientes que podían llegar hasta él. En parte, esto tenía que ver con su responsabilidad reglamentaria de supervisar la asistencia que se le prestaba, pero también con su función de evaluar la naturaleza del posible contacto continuo entre Patrick y sus familiares después de la adopción. ¿Se debía permitir, prohibir, estimular o desalentar el contacto con su madre, sus hermanastros y abuelos? La trabajadora pedía una respuesta a la pregunta fundamental: "¿Con qué fundamento juzgo la calidad y viabilidad de las relaciones de Patrick con sus familiares?" Cuando se hizo esta pregunta con respecto a sí misma, se dio cuenta de que podía recurrir con facilidad a "las reacciones viscerales y la experiencia". Aunque no deba despreciarse la experiencia práctica, en sí, no basta y puede utilizarse como excusa para persistir en las pautas actuales y no aprender de las experiencias del usuario del servicio y del cuidador o de las pruebas de la investigación.

Comprender las grandes distorsiones de las relaciones humanas es relativamente fácil. Una madre que rehúsa coger en brazos a su hijo desde el nacimiento, no lo alimenta o le agrede con regularidad, manifiesta un comportamiento muy inadecuado para cualquier progenitor y lesivo para el bebé. Sin embargo, la mayoría de las evaluaciones son menos obvias y requieren una comprensión de las relaciones humanas fundada en conocimientos basados en las investigaciones (STEVENSON, 1996).

Desafío

El desafío se refiere aquí a la capacidad del personal para encarar con eficacia a las personas con sus responsabilidades, sus comportamientos perpetuadores o creadores de problemas y sus intereses enfrentados.

Utilizamos el término "desafío" en un sentido especial. El uso corriente se refiere a menudo a enfrentarse con otra persona, sumar puntos y ganar o derrotar al oponente. Estas connotaciones llevan consigo la consecuencia de que el trabajador pueda perder el juego si se enfrenta a intereses demasiado poderosos. Nuestra utilización del término supone la capacidad de ver y decir lo indecible de manera calculada para contribuir a la reconstrucción de un problema social. Las virtudes se utilizan para construir pautas de conducta y relaciones

nuevas y no para sumarse al caos existente, creando más conflictos. El trabajador es muy consciente de su poder personal y profesional, y trata de reducir por todos los medios las distorsiones que ese poder pueda crear. El objetivo no es utilizar el poder para imponer un punto de vista, sino negociar entre definiciones y soluciones enfrentadas.

Elementos del desafío

Las personas que utilizan los servicios tienen a menudo percepciones diferentes de los problemas y sus posibles soluciones y de los intereses conflictivos que influyen en sus elecciones. El trabajador puede desafiar y enfrentarse a estas diferencias y negociar un camino a través del cual pueda llegarse a un acuerdo viable acerca de quién desee y pueda hacer qué en apoyo de quién. El trabajador se basa en las destrezas básicas unitivas de la empatía y la autenticidad. Repasaremos brevemente su contribución a la capacidad de desafiar.

La empatía, por ejemplo, puede resultar desafiante. El hecho de relacionarse con otra persona, con plena comprensión de los problemas básicos y comunicándolo, en vez de evitarlo, ofreciendo consejos no necesarios o simplemente simpatizando, puede desafiar las premisas y percepciones de la persona. Empatizar con una persona frente a otra puede ser aún más desafiante: el simple hecho de hacer explícitas formas diferentes de ver las cosas, fruto de la atención prestada a los diversos puntos de vista expresados dentro de una red, e inspirarse en fuentes de información que los participantes no hayan "oído" o a las que no hayan tenido acceso. Reflejar lo que dice cada individuo puede ser desafiante con respecto a los intereses y expectativas de las personas.

La autenticidad del trabajador —comportándose consistentemente en sus encuentros con los demás como un ser humano equilibrado, en vez de ocultarse tras una máscara o rol— puede desafiar a las personas para que vuelvan a examinar sus premisas sobre lo que pueda esperarse del trabajador y, en consecuencia, de lo que puedan esperar de ellas mismas al abordar los problemas con los que se enfrentan. Las herramientas conductuales, cognitivas y emocionales que puede aprovechar el trabajador para desafiar a las personas son esencialmente las mismas que él anima a los demás a que utilicen o a que las usen de forma diferente al abordar sus problemas y, de este modo, el trabajador puede ser un modelo significativo.

La negociación, la mediación entre intereses, expectativas y percepciones encontrados, el desarrollo de relaciones de intercambio y la facilitación del

cambio de la conducta suponen desafíos al estado de cosas para una o más personas involucradas en la formación y resolución de problemas sociales, incluyendo a los responsables de la política. Algunas personas, entre las que se encuentran los trabajadores sociales, lanzarán el mensaje de que el problema no puede resolverse ni paliarse a menos que cambie la actitud, se faciliten nuevos recursos o se modifique esta conducta o respuesta emocional; o que hace falta que cambie una previsión, servicio o política.

El carácter inevitable de la impopularidad: es raro que el desafío sea un proceso sencillo. Los trabajadores tienen que ser capaces de cuestionar muchos problemas, diferentes desde los efectos de determinadas políticas sociales a desafiar al padre que abusa sexualmente con respecto a su comportamiento. El desafío del trabajador social:

- articula diferentes perspectivas y "secretos a voces", de manera que comprometa a las personas en el proceso de cambio, en vez de alienarlas con respecto al mismo, o permitirles que eviten las consecuencias de su conducta;
- hace frente a lo que podría resultar a los demás demasiado doloroso, terrible o incómodo de encarar;
- se enfrenta a los sentimientos suscitados por las necesidades y opciones de distintas personas.

Con frecuencia, las personas no pueden tener lo que quieren, por falta de recursos o porque sus necesidades chocan con otras, por la pérdida irrecuperable de una persona o capacidad personal o alguna combinación de todo ello. La popularidad universal no es uno de los atributos del trabajador eficaz y potenciador.

Apertura para hacer uso de apoyos y para seguir aprendiendo: El trabajador que desafía a los demás está abierto a que se cuestionen sus percepciones, premisas, intereses y valores y, en realidad, busca las ocasiones en las que puedan darse tales retos. Una característica del modelo de intercambio es que el toma y daca de la negociación incluye el desafío contra las propias conductas y preconcepciones del trabajador. Esto se produce en el proceso de negociación y se refuerza mediante la supervisión y la actualización a través de la investigación, los desarrollos de la práctica y la experiencia de usuarios y cuidadores.

Oportunidad: en cada situación, el trabajador y su director juzgan cuándo conviene desafiar y con qué apoyo se cuenta. Por muchas razones, es posible que los trabajadores no desafíen en situaciones en las que sería útil hacerlo. Puede que no lo crean necesario y se alegren de ofrecer una orientación "encubierta". También puede ocurrir que el trabajador no tenga la suficiente

destreza para involucrar a otras personas de la red o no sea lo bastante consciente de la necesidad de hacerlo, o quizá sienta que aún no ha desarrollado la confianza y las buenas relaciones suficientes para que se acepte y se aproveche el desafío. No obstante, el mismo hecho de esperar a que exista suficiente confianza puede ser una muestra de excesiva condescendencia y parte de un problema de qué es antes, "el huevo o la gallina". ¿Acaso puede desarrollarse la confianza mientras el trabajador y las demás personas involucradas conocen los problemas pero los evitan? La capacidad de los trabajadores de desafiar con destreza a otras personas está relacionada con la medida en que se desafíen a sí mismos y con su capacidad de trabajar en un ambiente en el que los directores y otros puedan ejemplificar y apoyar una forma de desafiar eficaz y diestra.

Defensa: los trabajadores sociales actúan como abogados. Es posible que ellos y sus directores tengan que desafiar a quienes controlan los recursos para modificar sus comportamientos y decisiones. Un enfoque basado en la comunidad supone transmitir estas destrezas a otros ciudadanos. De ese modo, los trabajadores cuestionan las premisas relativas a quién deba controlar la información y la pericia. Los usuarios de los servicios y los cuidadores, que participan en las decisiones acerca de las prestaciones que deban planearse y los resultados que haya que buscar, desafían a quienes tradicionalmente han controlado los recursos a menudo directivos de las organizaciones, cuyos sistemas de valores pueden tener una base distinta a los que poseen el trabajador o los usuarios de los servicios y los cuidadores.

Reformulación

La reformulación es la capacidad del trabajador para ayudar a redefinir las circunstancias de un modo que conduzca hacia la resolución del problema.

Un ejemplo de reformulación

Un trabajador asistió a una sesión de consulta en busca de ayuda para lo que él describía como "una situación realmente difícil". La historia inicial era la de un adolescente, Tom, que se negaba a ir a la escuela, mostrándose ofensivo y agresivo con su madre y rechazando colaborar con el trabajador. Siempre que éste lo llamaba, Tom se apartaba de la ventana o, simplemente, estaba ocupado. Como los profesores de la escuela, el trabajador decía que el chico le resultaba detestable. En el diálogo entre el trabajador y su supervisor, aparecieron varios datos. La conducta de Tom comenzó a ser un problema poco tiempo después de que su padre falleciera de repente. La familia tuvo que vender su casa y trasladarse a otra zona y Tom tuvo que cambiar de escuela. El trabajador conocía estos hechos y se dio cuenta de que podían

estar influyendo en la conducta del chico, pero los había dejado de lado ante las presiones para "hacer algo" acerca de lo que se pintaba cada vez más como un "adolescente descontrolado".

El diálogo de la consulta con el supervisor permitió que el trabajador reformulara la situación. El problema podía ser tanto el de un adolescente triste que conseguía evitar la forma en que otras personas afrontaban la muerte de su padre, como el de un adolescente que no conseguía adaptarse de un modo socialmente aceptable. La formulación alternativa permitió que el trabajador viera más cursos posibles de acción, implicando al personal de la escuela, a la madre del chico y a otros familiares para establecer un conjunto de relaciones más constructivo. Ambas formulaciones relativas a Tom y su comportamiento son verdaderas, pero no hay que prescindir de ninguna de ellas.

La reformulación y la naturaleza de los problemas sociales

La resolución de problemas dentro de las redes de personas es fundamental para el trabajo social. Por eso, los trabajadores necesitan las cualidades de creatividad y pensamiento lateral imprescindibles para ayudar a las personas a redefinir o encontrar una perspectiva diferente acerca de su situación.

Las personas que acuden a las organizaciones de asistencia social con la expectativa de que algo puede hacerse con respecto a su problema están, por definición, comunicando de forma implícita que el problema, tal como lo vemos, es irresoluble para ellos y sus propias redes. En la historia de Tom, las peticiones de ayuda de la escuela y de su madre comunican de manera implícita que no pueden resolver el problema de la conducta del chico, tal como ellas lo definen. Tanto el magistrado que dicta una orden de supervisión de un delincuente juvenil, como la hija que solicita la admisión de su madre en un hogar asistencial o el vecino que denuncia los malos tratos que se infligen a un niño están definiendo el problema como irresoluble por sus propios medios, por lo que se requiere la intervención de la organización de asistencia social.

A veces, la alianza entre el usuario del servicio y el trabajador puede dar una respuesta. En otras ocasiones, el problema requiere que se sume a la red social existente un recurso nuevo que controla la organización. No obstante, en muchas situaciones, lo que aglutina el conjunto del problema es la forma de definir lo que utilizan las personas interesadas. Éstas actúan de acuerdo con su definición, persiguiendo su propio interés o lo que creen que es "correcto". En consecuencia, la resolución requiere que el trabajador sea capaz de reformular la idea que las personas tengan de lo que sucede, de manera que puedan conservar la responsabilidad de abordarlo y reclamar conductas diferentes en el futuro. La reformulación es una destreza básica, porque las evaluaciones acerca de la prestación de apoyo se hacen siempre en el contexto de los juicios sobre si la

red remitente puede o no conservar la responsabilidad con respecto al problema. A menos que el trabajador sea capaz de ayudar a que la red examine las posibilidades de sus propios recursos mediante la reformulación de la definición del problema, la capacidad de efectuar las prestaciones necesarias sólo retrasa provisionalmente la crisis. Sólo cuando el trabajador, el personal de la escuela y la madre de Tom comienzan a entender que el problema tiene que ver tanto con la pérdida y el duelo como con la conducta, y que es probable que le lleve a tener problemas en la escuela, en la comunidad y en casa, pueden empezar a examinar qué recursos, personales y de otro tipo, tienen ya a su disposición para abordar el problema en su conjunto. Esta reformulación puede suponer que, en vez de ampliar la red, no necesiten la intervención de ninguna otra organización formal para que les resuelva el problema.

Elementos de la reformulación

Los elementos utilizados en la reformulación son:

- reconocer perspectivas alternativas y presentarlas de manera que puedan entenderlas los demás;
- comportarse de un modo que sea consistente con la nueva formulación:
  - pensar de forma lateral y creativa;
  - ser capaz de pensar y actuar dentro de una red de percepciones en competencia con lo que esté ocurriendo;
  - escuchar todas estas percepciones diferentes y facilitar el intercambio entre ellas;
  - desafiar a las personas de manera constructiva para conseguir el cambio.

La reformulación no es una especie de truco semántico sencillo que pueda transformar mágicamente una situación difícil ni es un medio de explicar la conducta de Tom o la necesidad de apoyo personal de un individuo. No basta con decir que una botella está medio llena, en vez de medio vacía; hemos de actuar como si tuviéramos recursos, en vez de como si hubiera pocos. La reformulación tiene que ver con la capacidad de ayudar a otros a que vean las cosas desde una perspectiva diferente: ver, quizá, cómo una debilidad puede ser una virtud; o que una madre con hijos propios que cuide a un familiar sin ayuda está tratando de hacer lo imposible, y que, sin cierta ayuda, se vendrá abajo a pesar de sus heroicos esfuerzos para atenderlo todo. Estos ejemplos destacan la reformulación fundamental de un problema social: de ver a un individuo con necesidades no satisfechas a observar la fiabilidad de la situación social, y examinar la energía y los recursos disponibles que puedan aportarse o redirigirse.

La reformulación no es sólo un acto cognitivo o lingüístico; las personas pueden alterar su sentido de lo posible experimentando cambios en su propia conducta y en la de otros. Es el primer paso para facilitar la potenciación de las personas a las que se considera desviadas para que se hagan con el control de aspectos importantes de sus vidas que, por regla general, suponen en manos de otras personas, a pesar de que se pueda demostrar que sus esfuerzos no han logrado provocar el cambio. Para otros, es el reconocimiento de la esperanza en lo que parece una situación desesperada, que amplía las opciones que se les ofrecen.

Reformulación y pautas de la definición del problema

Las organizaciones de asistencia social pueden verse inmersas en situaciones en las que se defina el problema de manera que impida su resolución. La mayoría de las personas se apoya y controla o socializa merced a sí misma y a otros en sus propias redes sociales y familiares, sin que se las defina como "problema social". Cuando las remiten, están, a menudo, en un momento de crisis y en el que las personas sienten que "ya no pueden más" en el punto en el que perciben que la botella está casi vacía o completamente rota. En tales circunstancias, el proceso de evaluación, las negociaciones entre los miembros de la red de la persona, el trabajador y otros pueden exigir la reformulación de las percepciones del problema, de manera que se perciba como más soluble. La reformulación es el primer paso para desbloquear una pauta rígida de expectativas y comportamientos; no es la defensa de ciertas formas de describir los problemas sociales.

En la familia Jones, el problema está formulado como la necesidad de mayor apoyo para la madre. Sin embargo, es un problema para otras tres personas, por lo menos: su hija, su yerno y otros miembros de la familia. El problema lo pueden constituir las "presiones de la carga de trabajo" sobre el equipo, pero también puede radicar en la supervisión y el consejo relativamente torpes ofrecidos por el director; es posible que el problema no se limite a la conducta ofensiva del adolescente, sino también a la categorización de la familia, la escuela y la trabajadora social. Estos problemas pueden presentarse de dos maneras: como el problema de una persona o como el de otras varias. Un primer paso será que la trabajadora ayude a los implicados a reformular "el problema", de manera que puedan utilizar sus recursos existentes para resolverlo, o desarrollar nuevos medios sin dar por supuesto que la trabajadora o su organización constituirán un elemento permanente de la red mediante la prestación de algún servicio.

Conclusión

Al principio de este libro, dijimos que nuestro enfoque es "holístico"; o sea, en él, es fundamental comprender la totalidad de una situación, de manera que los diferentes elementos que la constituyen puedan entenderse de forma coherente. No es posible comprender las reglas del juego en su totalidad. Del mismo modo, hemos tenido que presentar nuestro enfoque a la manera convencional, sucesiva, que exige un texto, pero no hay que perder de vista que las destrezas descritas forman parte del marco de referencia en su conjunto. El modelo de intercambio no tendría sentido y sería inoperante sin el trabajador que tuviera esas destrezas. Además, las destrezas no son esenciales en sí mismas, sino porque constituyen la base del enfoque holístico: la posición de "marginalidad" sólo es necesaria si el cometido del trabajador es provocar el cambio en las situaciones sociales. A su vez, es necesario el trabajo en equipo, porque el enfoque holístico implica también unos equipos que tengan las destrezas para provocar el cambio en más de un nivel, emprendiendo un trabajo de "desarrollo" contracorriente, y respondiendo a las necesidades de individuos y familias. Las destrezas presentadas aquí no constituyen otra "lista", a la que puedan sumarse o restarse de un modo ateórico, incremental. Forman parte del enfoque en su conjunto.

CAPÍTULO XII

Epílogo

Panorama general

Este libro empezó describiendo cómo reinventa una trabajadora social su práctica en cada situación idiosincrásica en la que se encuentre, en respuesta a un problema típico. Hacemos hincapié en la reinvención porque el trabajo social es un proceso de resolución de problemas y no una cuestión de aplicación de "soluciones" prefabricadas. La respuesta a un problema puede consistir en presentar un servicio práctico y sencillo, pero el carácter de ese servicio no debe determinar la práctica. El trabajo social debe siempre ir más allá de la prestación de servicios para atender a las consecuencias y a las dimensiones de cambio del abordaje de problemas sociales.

Hemos utilizado la expresión "problema social" en un sentido especial, porque los problemas de la sociedad son la totalidad de las preocupaciones y crisis individuales, y el necesario trabajo a favor de la corriente de ayudar a individuos y familias no es separable del trabajo contracorriente del desarrollo de comunidades más fiables.

El Capítulo VII comenta diferentes enfoques de la evaluación y la intervención, las formas principales de la actividad de "ayuda" y sus distintos resultados. Es más probable que el enfoque de intercambio del trabajo con personas facilite su potenciación, es decir, la expansión de sus opciones y la participación en las decisiones, de manera que tengan tanto control como sea posible sobre sus vidas. Un enfoque de preguntas o procedimental, que trate a las personas como objetos de preocupación, no llegará hasta allí. En un corto plazo, puede prestar los servicios que necesiten, pero esto tiene un precio: no participan como colaboradores en el proceso de resolución de problemas, perdiéndose su propia pericia y la de los miembros de su red. Todo el mundo puede aportar recursos tanto a su propia situación como a la de la comunidad. La tarea del trabajo social, de toda la empresa de asistencia social, es trabajar con estos recursos, adoptando una postura marginal de resolución de problemas (Capítulo IX), en vez de tender a formar parte permanente del problema y de su tratamiento.

La gestión del cambio y de la innovación, utilizando la "trinidad de la

innovación", subyace a la dirección de estos procesos (Capítulo VI). Ciertas perspectivas, como las profecías que provocan su cumplimiento y las estrategias contraproducentes (Capítulo VIII), contribuyen a la comprensión de las complejas interacciones que unen a las personas, incluyéndonos a nosotros, en una determinada forma de relación mutua. Este análisis puede utilizarse con independencia de que estemos tratando de poner en marcha unos recursos no explotados en la comunidad o de liberar a alguna persona de su papel patológico o delictivo que perpetúa su conducta antisocial y su exclusión social.

La tarea del trabajo social: Premisas clave

La tarea consiste en reinventar constantemente la práctica mediante el establecimiento de asociaciones con todas las personas involucradas en determinados problemas sociales. Para esto, hace falta que se reconozcan seis características clave de la actividad del agente del cambio:

- Los trabajadores se desenvuelven en un entorno de diferentes definiciones y percepciones de la realidad de las situaciones sociales, de cuál es el problema para quién, cuáles son las soluciones y qué se espera de ellos para ayudar o cambiar la situación.
- La formulación de un problema es siempre una tarea conjunta entre las personas clave involucradas, los trabajadores y otro personal.
- La evaluación, la intervención y la prestación de servicios son, esencialmente, la misma tarea.
- Para conseguir el cambio, con frecuencia es necesario reformular el problema, tal como lo perciben algunos o todos los participantes.
- Hay que ejemplificar la conducta alternativa, las formas alternativas de abordar los problemas o de responder a las conductas difíciles.
- A menudo, hay que redistribuir los recursos.

Las premisas que subyacen a este enfoque de la práctica y la gestión pueden resumirse del siguiente modo:

- Las personas con las que trabajamos, como nosotros mismos, son ciudadanos que tienen derecho a que se les trate con respeto, a que se valoren su pericia y sus destrezas al trabajar para conseguir los resultados acordados.
- Los trabajadores sociales y otros agentes del cambio que abordan problemas sociales participan con un amplio conjunto de personas y organizaciones en la definición de sus metas y objetivos, manteniendo su responsabilidad ante las personas a las que sirven, reconociendo sus derechos y responsabilidades y

los de otros, incluyendo sus organizaciones.

- Las políticas y la posición económica y social de personas y comunidades configuran las opciones a disposición de quienes utilizan los servicios y de los trabajadores. Se incluyen los factores que conducen a la exclusión social, como la discriminación, la pobreza, la mala salud, el desempleo, el transporte y la falta de recursos comunitarios. Las personas ajenas a la situación no pueden llegar a comprender solas cómo influyen estos factores en el conjunto de opciones y soluciones disponibles.
- Los agentes del cambio trabajan con otros en equipos, estableciendo alianzas o asociaciones con individuos, familias, grupos y organizaciones en las diferentes comunidades en las que trabajan.
- El mal funcionamiento de una red de personas, que puede incluir al trabajador y su organización, perpetúa los problemas sociales. Aunque la conducta de quienes son el objetivo de la intervención no esté causada por la situación social, la forma de responder de las personas es crucial para la resolución o el tratamiento de ese problema. Si los trabajadores sociales y otros responden de forma inadecuada, pueden perpetuar o exacerbar los problemas, incluyendo los suyos propios.
- La combinación con los recursos y relaciones existentes y su utilización de distintas maneras pueden provocar el cambio en situaciones y en redes sociales.
- Para comprender y promover el cambio en las pautas de relaciones que crean y perpetúan los problemas sociales, los trabajadores tienen que actuar desde una posición marginal, de mediación sincera.
- Un fundamento fuerte de valores es esencial para operar desde una posición marginal y equilibrar unas necesidades y prioridades contrarias. Estos valores no son de propiedad exclusiva de los trabajadores sociales, sino que están insertos en el marco reglamentario que refleja los valores de la sociedad y, en particular, los que deben implementarse con respecto a los niños necesitados y a los adultos que precisan más apoyo que el que les pueden proporcionar sus propias redes sociales.

Cada vez más, en el Reino Unido, en Europa y en el ámbito internacional, el bienestar social de las comunidades y de los individuos y familias que forman parte de ellas se considera una cuestión política. Las políticas públicas que promueven unas comunidades más sanas y seguras, para regenerar la economía local y desarrollar sus recursos y promover la inclusión social, crean nuevas expectativas con respecto a la práctica del trabajo social y a las destrezas y capacidades de los trabajadores sociales. Para satisfacer estas expectativas cambiantes, el trabajo social tiene que ocuparse de dos cuestiones importantes:

- la importancia crucial del desarrollo, y de ir más allá de la simple prestación de ayuda en respuesta a la crisis;
- la expectativa de que los usuarios de los servicios y los cuidadores participen plenamente en todas las actividades, desde la elaboración de la política hasta los resultados y el establecimiento de normas.

El trabajo social debe ser una actividad de desarrollo, no sólo pensada para satisfacer las necesidades de quienes requieren una ayuda inmediata, sino también para contribuir a hacer que la situación social sea más fiable. Es esencialmente, una tarea de trabajo en equipo, y el trabajo social de campo tiene mucho que aprender de la práctica óptima en los ambientes de los centros de día y de las residencias y de los equipos multidisciplinarios. Los equipos y sus directores deben planificar cómo se abordan todas las dimensiones de la tarea en su zona y trabajar en asociación y desarrollar el trabajo en equipo con los usuarios de los servicios y los cuidadores, otras organizaciones y trabajadores para lograr unas comunidades más fiables. A menos que nuestra forma de trabajar con otros sea explícita, se corre siempre el peligro de que actuemos sin querer en contra de ellos. El trabajo sin prestar atención a los demás significa que la acción de una organización provoca remisiones a otra y minimiza la pericia y los recursos de quienes utilizan los servicios y los de sus redes.

Esto no es una reivindicación ambiciosa en exceso ni un intento de expandir el campo del trabajo social. Actuar como un organismo de ayuda sin tratar de provocar el cambio de las circunstancias que requieren la ayuda alimenta el riesgo de perpetuar el problema: en términos de bienestar social, esto viene a ser como perpetuar la dependencia y mantener a las personas en su categoría de "clientes", en vez de trabajar a favor de soluciones sostenibles y de su inclusión social.

El movimiento hacia la plena participación con los demás en el desarrollo y en las actividades de ayuda no es una negación del carácter único del individuo, sino del individualismo. Hacemos hincapié en las personas como ciudadanos que tienen derechos y responsabilidades, su propia pericia y sus destrezas. La función del trabajador asalariado en una serie de ocupaciones ha pasado de ser la de experto que encuentra soluciones a los problemas de otras personas a la del trabajo en colaboración con quienes utilizan los servicios. La atención que se presta a las redes sociales y a las comunidades no es romanticismo, basado en unas premisas engañosas acerca de los recursos de las personas que viven en ellas. Se basa en una evaluación de lo poco que, sin ellas, pueden lograr los trabajadores sociales, y reconoce que todos colaboramos en la solución y en el problema.

La mayor parte de la asistencia y el control dentro de la comunidad la proporcionan los ciudadanos a través de sus relaciones normales, pero las

necesidades de algunos no se satisfacen y otros resultan socialmente excluidos a causa de los prejuicios de terceros o a consecuencia de su propio comportamiento. El trabajo social tiene que innovar, reinventar su práctica para contribuir a resolver estos problemas. Trabajará con colaboradores, ciudadanos expertos en su propia situación y con otras organizaciones y personas que se ocupan de la regeneración social y económica y del desarrollo de comunidades más sostenibles. Seguirá basándose en los valores y destrezas tradicionales, como la importancia de la calidad de la relación y la capacidad de manifestar empatía y autenticidad. Todo ello se aplicará en un contexto siempre cambiante, en nuevos equipos y nuevas organizaciones, tanto estructuradas de manera formal, como por medio de redes centradas en las preocupaciones comunes. Cada vez más, las organizaciones dirigidas por los usuarios o los cuidadores están prestando e investigando servicios, así como participando en campañas. Los usuarios de los servicios, los cuidadores y el público en general ocuparán puestos clave en las instituciones que gobiernan, regulan y establecen las normas de la práctica, y es probable que el trabajo multidisciplinario sea la norma. La agenda de problemas sociales que tratar es enorme. El trabajo social tiene la posibilidad de hacer una contribución significativa, pero nunca puede actuar en solitario.

Bibliografía

ADAMS, P.; ALTEN, C.; KRAUTH, K.; ANDRE, M. St. y TRACY, M. (1959): Strengthening Families and Neighbourhoods: A Community-Centered Approach. Final Report at the Iowa Patch Project, Iowa: University of Iowa.

— y NELSON, K. (eds.) (1995): Reinventing Human Services: Community and Family Centered Practice, Nueva York: Aldine De Gruyter.

AHMAD, B. (1990): Black Perspectives in Social Work, Londres: Ventura Press/National Institute for Social Work.

AIERS, A. con KETTLE, J. (1998): When Things Go Wrong: Young People's Experience of Getting Access to the Complaints Procedure in Residential Care, Londres: National Institute for Social Work/Selly Oak Colleges.

ALINSKY, S. (1972): Rules For Radicals: A Practical Primer for Realistic Radicals, Nueva York: Vintage.

AMPHLETT, S.; KATZ, I. y WORTHING, D. (1997): Enquiries into Alleged Child Abuse: Promoting Partnership with Families, Londres: PAIN/NISW/NSPCC.

ANGLE, H. L. y VAN DE VEN, A. H. (1989): "Suggestions for managing the innovation journey", en A. H. VAN DE VEN, H. L. ANGLE y M. S. POOLE (eds.) Research on the Management of Innovation: The Minnesota Studies, Grand Rapids: Ballinger/Harper and Row for the University of Minnesota.

ARCHER, L. y WHITAKER, D. (1991): Improving and Maintaining the Quality of Life in Homes for Elderly People, York: Social Work and Resources Unit, University of York.

AUDIT COMMISSION AND SOCIAL SERVICES INSPECTORATE (1997): Reviewing Social Services: Annual Report 1997, Londres: Audit Commission and Social Services Inspectorate.

BALLOCH, S.; MCLEAN, J. y FISHER, M. (eds.) (1999): Social Services: Working Under Pressure, Bristol: Policy Press.

BARBER, T. X. (1969): Hypnosis, Nueva York: Van Nostrand Reinhold.

BARCLAY REPORT (1982): Social Workers: Their Role and Tasks, Londres: Bedford Square Press.

BASW (British Association of Social Workers) (1996): The Code of Ethics for Social Work, Birmingham: British Association of Social Workers.

BATESON, G. (1972): Steps Towards an Ecology of Mind, Nueva York: Balantine.

BEBBINGTON, A. y TONG, M. (1986): "Trends and changes in old people's homes: provision over twenty years", en K. JUDGE e I. SINCLAIR (eds.) Residential Care for Elderly People, Londres: HMSO.
BECKER, H. S. (1973) [1.ª ed., 1963]: Outsiders: Studies in the Sociology of Deviance, Londres y Nueva York: Free Press. (Trad. cast.: Los extraños. Sociología de la desviación. Buenos Aires. Tiempo Contemporáneo, 1971.)
BECKHARD, R. y PRITCHARD, W. (1992): Changing the Essence: The Art of Leading Fundamental Change in Organisations, San Francisco: Jossey-Bass.
BEGUM, N.; HILL, M. y STEVENS, A. (eds.) (1994): Reflections: Views of Black Disabled People on their Lives and Community Care, Londres: Central Council for Education and Training in Social Work.
BERESFORD, P. y CROFT, S. (1993): Citizen Involvement: A Practical Guide for Change, Birmingham/Basingstoke: British Association of Social Workers/Macmillan.
— y HARDING, T. (eds.) (1993): A Challenge to Change: Practical Experiences of Building User-Led Services, Londres: National Institute for Social Work.
— y TREVILLION, S. (1995): Developing Skills for Community Care: A Collaborative Approach, Aldershot: Arena.
— y TURNER, M. (1997): It's Our Welfare: Report of the Citizens' Commission on the Future of Welfare, Londres: National Institute for Social Work.
BERGIN, A. E. y GARFIELD, S. L. (eds.) (1971): Handbook of Psychotherapy and Behaviour Change, Nueva York: John Wiley.
— y GARFIELD, S. L. (eds.) (1994): Handbook of Psychotherapy and Behaviour Change, 4.ª ed., Nueva York: John Wiley.
BERNARD, C. (1994): "The research process: dynamics of race, gender and class", Research Policy and Planning, 12 (2), págs. 20-22.
— (1997): "Black mothers' emotional and behavioural responses to the sexual abuse of their children", en G. KAUFMAN KANTOR y J. JASINSKI (eds.) Out of Darkness: Contemporary Research Perspectives on Familiy Violence, Londres: Sage.
BERRIDGE, D. (1985): Children's Homes, Oxford: Blackwell.
BOOTH, T. y cols. (1983): "A follow up study of trends in dependency in local authority homes for the elderly, 1980-2", Research Policy and Planning, 1 (2) págs. 1-9.
BOWLING, A. y BLEATHMAN, C. (1982): The Need for Nursing and other Skilled Care in Local Authority Residential Homes for the Elderly: Overall Findings and Recommendations, Londres: Hounslow Social Services Department.
BROWN, J. (1996): Chance Favours the Prepared Mind, HMSO: Londres.
BULLOCK, R.; LITTLE, M. y MILLHAM, S. (1994): The Care Careers of Young People in Youth Treatment Centres, Social Services Research, n.o 2.

BUTLER, I.; DAVIES, M. y NOYES, P. (1995): Planning for Children: The Effects of Local Government Reorganisation, Londres: National Society for the Prevention of Cruelty to Children.
BUTT, J. y BOX, L. (1997): Supportive Services, Effective Strategies: The Views of Black-Led Organisations and Social Care Agencies, Londres: Race Equality Unit.
— y MIRZA, K. (1996): Social Care and Black Communities, Londres: HMSO.
BYNOE, I. (1997): Rights for Fair Treatment. A Practical Study to Developing New Rights for People Seeking Health and Social Care, Londres: Institute of Public Policy.
CABINET OFFICE: SOCIAL EXCLUSION UNIT (1998): Bringing Britain Together. A National Strategy for Neighbourhood Renewal, Londres: TSO.
CALDOCK, K. y NOLAN, M. (1994): "Assessment and community care: are the reforms working?", Generations Review: Journal of British Society of Gerontology, 4 (4), Diciembre.
CAMBELL, J. y OLIVER, M. (1996): Disabilitiy Politics: Understanding our Past, Changing our Futures, Londres: Routledge.
CAMBELL, P. y LINDOW, V. (1997): Changing Practice: Mental Health, Nursing and User Empowerment, Londres: Routledge.
CANNAN, C.; BERRY, L. y LYONS, K. (1992): Social Work and Europe, Birmingham/Basingstoke: BASW/Macmillan.
CAPRA, F. (1997): The Web of Life: A New Understanding of Living Systems, Londres. Anchor. (Trad. cast.: La trama de la vida. Una nueva perspectiva de los sistemas vivos. Barcelona, Anagrama, 1998, 4.ª ed.)
CARERS NATIONAL ASSOCIATION (1992): Speak Up, Speak Out: Research Amongst Members of Carers National Association, Londres: Carers National Association.
CARKHUFF, R. (1967): Towards Effective Counselling and Psychotherapy: Training and Practice, Nueva York: Holt, Rinehart & Winston.
— (1987): The Art of Helping, 6.ª ed., Amherst, MA: Human Resources Development.
CCETSW (Central Council for Education and Training in Social Work) (1995): Assuring Quality in the Diploma in Social Work 1: Rules and Requirements for the DipSW, Londres: CCETSW.
CHEETHAM, J.; FULLER, R.; MCIVOR, G. y PETCH, A. (1992): Evaluating Social Work Effectiveness, Milton Keynes: Open University Press.
CHILDREN'S SOCIETY (1989): Young People under Pressure. Juvenile Justice: Diversion from Custody, Londres: Children's Society.
CLARKE, J. (1993): "The comfort of strangers: social work in context", en J. CLARKE (ed.) A Crisis in Care: Challenges to Social Work, Londres: Sage.
CLYDE, J. (1992): The Report of the Inquiry into the Removal of Children from Orkney in February 1991, Londres: HMSO.

COLLINS, W. (1985): The New Concise Dictionary of the English Language, Londres: Guild.
CONNELLY, N. y STUBBS,P. (1997): Trends in Social Work and Social Work Education across Europe, Londres: Central Council for Education and Training in Social Work and National Institute for Social Work.
COSIS BROWN, H. (1992): "Lesbians, the state and social work practice", en M. LANGAN y M. DAY (eds.) Women, Oppression and Social Work: Issues in Anti-Discriminatory Practice, Londres: Routledge.
COULSHED, V. (1991): Social Work Practice: An Introduction, 2.ª ed., Basingstoke: Macmillan.
CREIGHTON, S. y NOYES, P. (1989): Child Abuse Trends in England and Wales, 1983-87. Londres: National Society for the Prevention of Cruelty to Children.
CROSBIE, D. y VICKERY, A. (1989): Community Based Schemes in Area Offices, Report to the Department of Health, Londres: NISW.
CROSS, M.; BRAR, H. y MCLEOD, M. (1991): Race Equality and the Local State: An Evaluation of Policy Implementation in the London Borough of Brent, Coventry: University of Warwick Centre for Research in Ethnic Relations.
—, JOHNSON, M. y COX, B. (1988): Black Welfare and Local Government: Section 11 and Social Services Departments, Coventry: University of Warwick Centre for Research in Ethnic Relations.
CROWLEY, A. (1998): A Criminal Waste: A Study of Child Offenders Eligible for Secure Training Centres, Londres: Children's Society.
DARVILL, G. (ed.) (1997): Managing Contradiction and Avoidance, Londres: Association of Directors of Social Services and National Institute for Social Work.
— y SMALE, G. (eds.) (1990): Partners in Empowerment: Networks of Innovation in Social Work, Londres: NISW.
DAVIES, M. (1991): The Sociology of Social Work, Londres: Routledge.
— (1994): The Essential Social Worker, 3.ª ed., Aldershot: Ashgate. DAVIS, N. (1997): Dark Heart, Londres: Chatto and Windus.
DOBSON, B.; BEARDSWORTH, A. y WALKER, R. (1995): Diet, Choice and Poverty, Londres: Policy Studies Institute.
DOEL, M. y MARSH, P. (1992): Task-Centred Social Work, Aldershot: Ashgate.
DoH (Department of Health) (1985): Social Work Decisions in Child Care: Recent Research Findings and their Implications, Londres. HMSO.
— (1988): Report of the Inquiry into Child Abuse in Cleveland, Londres: HMSO.
— (1989a): The Children Act, Londres: HMSO.
— (1989b): Caring for People, Londres: HMSO.
— (1991a): Someone Else's Children, Londres: Social Services Inspectorate.
— (1991b): Patterns and Outcomes in Child Placement: Messages form Current

Research and their Implications, Londres: HMSO.
— (1991c): Child Abuse: A Study of Inquiry Reports, 1980-1989, Londres: HMSO.
— (1995): Child Protection: Messages from Research, Londres: HMSO.
— (1998a): Quality Protects: Frameworks for Action, Londres: Department of Health.
— (1998b): Objectives for Social Services for Children, Londres: Department of Health.
DOMINELLI, L. y MCLEOD, E. (1989): Feminist Social Work, Basingstoke: Macmillan. (Trad. cast.: Trabajo social feminista. Madrid, Cátedra, 1999, 2.ª ed.)
EASTHAM, D. (1990). "Plan it or suck it and see?", en G. DARVILL y G. SMALE (eds.) Partners in Empowerment: Networks of Innovation in Social Work, Londres: National Institute for Social Work.
EGAN, G. (1994): The Skilled Helper: A Systematic Approach to Effective Helping, 5.ª ed., Pacific Grove, California: Brooks/Cole.
ERAUT, M. (1994): Developing Professional Knowledge and Competence, Londres: Falmer.
EVANS, C. (1995): "Service users: empower the people", Community Care, 24 agosto 1995, suplemento interior.
— y HUGHES, M. (eds.) (1993): Tall Oaks from Little Acorns: The Wiltshire Experience of Involving Users in Training Professionals in Care Management, Cherhill, Wiltshire: Wiltshire Community Care Users Involvement Network.
EVERITT, A. y HARDIKER, P. (1996): Evaluating for Good Practice, Basingstoke: Macmillan.
FALSHAW, L. y BROWNE, K. (1997): "Adverse childhood experiences and violent acts of young people in secure accommodation", Journal of Mental Health, 6 (5), octubre, páginas 443-455.
FAMILY DIVISION: Law Reports (1987).
FREIRE, P. (1972): Pedagogy of the Oppressed, Harmondsworth: Penguin. (Trad. cast.: Pedagogía del oprimido. Madrid, Siglo XXI, 2002, 16.ª ed.)
FREUD, S. (1963) [1.ª ed., 1948]: "The dangers of wild analysis", en Therapy and Technique, Londres: Hogarth.
GARFIELD, S. L. y BERGIN, A. E. (1986): Handbook of Psychotherapy and Behavior Change, 3.ª ed., Nueva York, Wiley.
GIBBONS, J. (1981): "An evaluation of the effectiveness of social work intervention using task-centred methods after deliberate self poisoning", en E. GOLDBERG y N. CONNELLY (eds.) Evaluative Research in Social Care, Londres: Heinemann.
GLENDINNING, C. y MILLAR, J. (eds.) (1987): Women and Poverty in Britain, Brighton: Wheatsheaf.
GOLDSTEIN, A. P. (1962): Therapist Patient Expectancies in Psychotherapy,

Londres: Pergamon.
GOLDSTEIN, H. (1973): Social Work Practice, Columbia, SC: University of South Carolina Press.
GRAHAM, H. (1984): Women, Health and the Family, Brighton: Wheatsheaf.
GREEN, H. (1988): Informal Carers: Genearl Household Survey, 1985, Londres: HMSO.
GRIFFITHS, R. (1988): Community Care: Agenda for Action, Londres: HMSO.
GULBENKIAN FOUNDANTION (1995): Children and Violence, Londres: Gulbenkian Foundation.
GURMAN, A. S.; KNISKERN, D. P. y PINSOL, W. M. (1986): "Research on the process and outcome of marital and family therapy", en G. L. GARFIELD y A. E. BERGIN (eds.) Handbook of Psychotherapy and Behaviour Change, 3.ª ed., Nueva York: Wiley.
HANDY, C. (1990): Inside Organisation: 21 Ideas for Managers, Londres: BBC Books. (Trad. cast.: La organización por dentro. Barcelona, Deusto, 1995.)
— (1994): The Empty Raincoat: Making Sense of the Future. Londres: Hutchinson.
HANMER, J. y STATHAM, D. (1999): Women and Social Work: Towards Women Centred Practice, Basingstoke: Macmillan.
HARDIKER, P.; EXTON, K. y BARKER, M. (1991a): "The social policy contexts of prevention in child care", British Journal of Social Work, 21 (4), agosto, págs. 341-359.
—; EXTON, K. y BARKER, M. (1991b): Policies and Practices in Preventive Child Care, Aldershot: Avebury.
HARDING, T. y BERESFORD, P. (1986): The Standards We Expect: What Service Users Want from Social Services Workers, Londres: National Institute for Social Work.
HEMMINGS, S. y MORRIS, J. (1997): Community Care and Disabled People's Rights: A Training Project, NISW Briefing Paper n.o 22, Londres: National Institute for Social Work.
HOFFMAN, A. (1992): Seventh Heaven, Londres: Virago Press. (Trad. cast.: El séptimo cielo. Madrid, Espasa-Calpe, 1993.)
hooks, b. (1991): Yearning: Race, Gender and Cultural Politics, Londres: Turnaround.
HUNTER, S.; BRACE, S. y BUCKLEY, G. (1994): "The inter-disciplinary assessment of older people at entry into long-term institucional care: lessons for the new community care arrangements", Research, Policy and Planning, 11 (1/2), págs. 2-9.
ILLICH, I. (1976): Limits to Medicine, Londres: Marion Boyars.
JONES, A.; PHILLIPS, M. y MAYNARD, C. (1992): A Home from Home, Londres:

Wagner Development Group, National Institute for Social Work.
— y BUTT, J. (1995): Taking the Initiative: The Report on a National Study Assessing Service Provision for Black Children, Londres: NSPCC/NISW/REU.
KEARNEY, P. (1995): Management and Practice: Complements or Alternatives, Londres: NISW.
— (1996): The Great Divide: Managing Practice or Managing the Department, Londres: National Institute for Social Work.
KEITH, L. (1996): "Encounters with strangers: the public's response to disabeld women and how this affects our sense of self", en J. MORRIS, Encounters with Strangers: Feminism and Disability, Londres: Women's Press, págs. 69-88.
KEMPSON, E. (1996): Life on a Low Income, York: Joseph Rowntree Foundation.
KENT, R. (1997): Children's Safeguards Review, Edimburgo: Stationery Office.
KILBRANDON REPORT (Scottish Education Department and Scottish Home and Health Department) (1966): Social Work and the Community: Proposals for the Re-organisation of Local Authority Personal Social Services, Cmnd3065, Londres: HMSO.
KOLB, D. (1984): Experiential Learning. Experience on the Role of Learning and Development, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
LANGAN, M. y DAY, M. (eds.) (1992): Women, Oppression and Social Work: Issues in Anti-Discriminatory Practice, Londres: Routledge.
LAW, J. (1989): "The Barlanark Project", Cap. 2 en G. G. SMALE y W. BENNETT (eds.) (1989) Community Social Work in Scotland: Pictures of Practice, Vol. 1, Londres: National Institute for Social Work.
LAWRENCE, S.; WALKER, A. y WILLCOCKS, D. (1986): She's Leaving Home: Local Authority Policy and Practice Concerning Admissions to Residential Homes for Old People, Londres: Polytechnic of North London.
LEVIN, E.; SINCLAIR, I. y GORBACH, P. (1989): Families, Services and Confusion in Old Age, Aldershot: Avebury.
—; MORIARTY, J.; PAHL, J. y WEBB, S. (1994): Social Work and Community Care: An Exploratory Study of the Impact of the Recent Policy Changes on Practitioners and Managers, Londres: National Institute for Social Work Research Unit.
—; WEBB, S. y MORIARTY, J. (1998): Research on Community Care: Social Work and Community Care Arrangements for Older People with Dementia, Londres: National Institute for Social Work.
LINDOW, V. (1994): Purchasing Mental Health Services: Self-Help Alternatives, Londres: Mind.
— y MORRIS, J. (1995): Service User Involvement: Synthesis of Findings and Experience in the Field of Community Care, York: Joseph Rowntree Foundation.

LITTLE, M.; LEITCH, H. y BULLOCK, R. (1995): "The care careers of long-stay children: the contribution of new theoretical approaches", Children and Youth Services Review, 17.
LOBSTEIN, T. (1997): It's Their Own Fault! Myths about Food and Low Income, Londres: National Food Alliance.
LOCAL GOVERNMENT MANAGEMENT BOARD AND CENTRAL COUNCIL FOR EDUCATION AND TRAINING IN SOCIAL WORK (LGA and CCETSW) (1997): Human Resources for Personal Social Services, Londres: Local Government Management Board.
MACDONALD, S. (1991): All Equal Under the Act?, Londres: Race Equality Unit.
MACLEOD, M. (1996): Talking with Children about Child Abuse, Londres: Childline.
MARSH, P. y FISHER, M. (1992): Good Intentions: Developing Partnership in Social Services, York: Joseph Rowntree Foundation.
— y TRISELIOTIS, J. (1996): Ready to Practise: Social Workers and Probation Officers, their Training and First Year in Work, Aldershot: Avebury.
MENCKEN, H. L. (1958): Prejudices: A Selection Made by James T. Farrell, Nueva York: Vintage Books.
MERTON, R. K. (1948). "The self fulfilling prophecy", Antioch Review, 8, págs. 193-210.
MINUCHIN, S. y FISHMAN, C. H. (1981): Family Therapy Techniques, Harvard, USA: Harvard University Press. (Trad. cast.: Técnicas de terapia familiar. Barcelona, Paidós, 2002, 8.ª ed.)
MORIARTY, J.; LEVIN, E. y GORBACH, P. (1997): Respite Services for the Carers of Confused Elderly People, Londres: National Institute for Social Work.
MORRIS, J. (1993): Disabled Lives: Many Voices, One Message, York: Joseph Rowntree Foundation.
(— ed.) (1996): Encounters with Strangers: Feminism and Disability, Londres: Women's Press.
— y LOIS, K. (1995): "Easy targets: a disability rights perspective on the children as carers debate", Critical Social Policy, 44/45, otoño.
MORRIS, K. y TUNNARD, J. (eds.) (1996): Family Group Conferences: Messages From UK Practice And Research, Londres: Family Rights Group.
NATIONAL COMMISSION OF INQUIRY INTO THE PREVENTION OF CHILD ABUSE (1996): Childhood Matters, Londres: HMSO.
NEILL, J. (1989): Assessing Elderly People for Residential Care: A Practical Guide, Londres: National Institute for Social Work, Research Unit.
— y WILLIAMS, J. (1992): Leaving Hospital: Elderly People and their Discharge to Community Care, Londres: HMSO/National Institute for Social Work.
NEWBURN, T. (1993): Disaster and After: Social Work in the Aftermath of Disaster, Londres: Jessica Kingsley.
NORD, W. R. y TUCKER, S. (1987): Implementing Routine and Radical Innovations,

Lexington, MA: Lexington Press.
OCCUPATIONAL STANDARS COUNCIL (1997): NWQs and SVQs in Social Care, Londres y Escocia: Care Sector Consortium and the Scottish Council for Vocational Qualifications.
OLIVER, M. (1990): The Politics of Disablement, Basingstoke: Macmillan.
— (1993): Disability, Citizenship and Empowerment, Workbook K665, Disabling Society, Milton Keynes: Open University Press.
PARKER, R. (1981): "Tending and social policy", en E. M. GOLDBERG y S. HATCH (eds.) A New Look at the Personal Social Services, Documento para debate n.o 4, Londres: Policy Studies Institute.
— (1995): "An overview of messages from the research", en Messages from the Research, Report of Conference Proceedings, Londres: Sieff Foundation.
— (1996): "Child protection: research into practice: who takes the risks? An overview of the research", en Report of the Sieff Foundation Conference on Mesages from the Research, Londres: Sieff Foundation.
PAYNE, M. (1996): What is a Professional Social Worker? Birmingham: Ventura.
PEOPLE FIRST (1994a): Helping You Get the Services You Want: A Guide for People with Learning Difficulties to Help Them Through Their Assessment and Get the Services They Want. Londres: People First.
— (1994b): Oi! It's My First Assessment: Everything You Ever Want to Know about Community Care, Your Assessment and Your Care Manager, But Nobody Bothered to Tell You, Londres: People First.
— (1994c): Outside But Not Inside Yet: Leaving Hospital and Living in the Community: An Evaluation by People With Learning Difficulties, Londres: People First.
PERLMAN, H. H. (1957): Social Casework: A Problem-Solving Process, Chicago: University of Chicago Press.
PINCUS, A. y MINAHAN, A. (1973): Social Work Practice: Model and Method, Ithaca: Peacock.
PITKEATHLEY, J. (1995): "Who Does Care?", Journal of Royal Society of Arts, diciembre.
PLATT, D. (1995): "Centenary of health related social work", British Association of Social Work's Centenary Lecture, noviembre (inédito).
— (1996): "Developing eligibility criteria for continuing care", documento entregado en un seminario Capita, mayo (inédito).
— y SHEMMINGS, D. (1996): Making Enquiries into Alleged Child Abuse and Neglect: Partnership with Families, Londres: Wiley.
POTTAGE, D. y EVANS, M. (1994): The Competent Workplace: The View from Within, Londres: National Institute for Social Work.
REID, W. y SHYNE, A. (1969): Brief and Extended Casework, Nueva York: Columbia

University Press.
REISLER, R. (1995): "The history of disabling imagery", en R. REISER (ed.) Invisible Children, Informe de una Joint Conference on Children, Images and Disability, Londres: Children and the Integration Alliance.
ROGERS, C. (1961): On Becoming a Person, Boston: Houghton Mifflin. (Trad. cast.: El proceso de convertirse en persona. Buenos Aires, Paidós, 1972.)
—; GENDLIN, E. T.; KEISLER, D. y TRUAX, C. B. (1967): "The therapeutic relationship and its impact", Madison: University of Wisconsin.
ROGERS, E. (1996): Diffusion of Innovations, Nueva York: Free Press.
— y KINCAID, D. (1981): Communication Networks: Towards a New Paradigm for Research, Nueva York: Free Press.
ROSENHAN, D. L. (1973): "On being sane in insane places", Science, 179, págs. 250-258.
ROSENTHAL, R. (1979): "Interpersonal expectations: effects of the experimenter's hypothesis", cap. 6 en R. ROSENTHAL y R. L. ROSNOW (eds.) Artifact in Behavioral Research, Nueva York: Academic Press.
— y JACOBSON, E. (1968): Pygmalion in the Classroom, Nueva York: Holt, Reinhart and Winston. (Trad. cast.: Pygmalión en la escuela. Madrid, Marova, 1980.)
ROWLANDS, O. (1998): Informal Carers: An Independent Study Carried Out by the Office for National Statistics on Behalf of the Department of Health as Part of the 1995 General Household Survey, Londres: TSO.
ROWLINGS, C. (1995): "Managing practice: post qualifying education and training: the academic perspective", en T. KEARNEY (ed.) The Great Divide: Managing Practice or Managing the Department, Londres: National Institute for Social Work.
RUTHERFORD, A. (1992): Growing Out of Crime: The New Era, Hampshire: Waterside.
SCHÖN, D. (1983): The Reflective Practitioner: How Professionals Think in Action, Nueva York: Basic Books. (Trad. cast.: El profesional reflexivo: cómo piensan los profesionales cuando actúan. Barcelona, Paidós, 1998.)
— (1987): Educating Reflective Paractitioner: Towards a New Design for Teaching and Learning in the Professions, San Francisco: Josey Bass. (Trad. cast.: La formación de profesionales reflexivos. Hacia un nuevo diseño de la enseñanza y el aprendizaje en las profesiones. Barcelona, Paidós-M.E.C., 1992.)
SCHORR, A. (1992): The Personal Social Services: An Outsider's View, York: Joseph Rowntree Foundation.
SEDEN, J.; HARDIKER, P. y BARKER, M. (1996): "Child protection revisited: balancing state intervention and family autonomy through social work processes", Child and Family Social Work, 1 (1), enero, págs. 57-66.

SEEBOHM REPORT (1968): Committee on Local Authority and Allied Personal Social Services, Cmnd 3703, Londres. HMSO.
SELIGMAN, M. E. P. (1975): Helplessness: On Depression, Development and Death, San Francisco, California: W. H. Freeman.
SHAPIRO, A. K. (1971): "Placebo effects in medicine, psychotherapy and psychoanalysis", Cap. 12 en A. E. BERGIN y S. L. GARFIELD (eds.) Handbook of Psychotherapy and Behaviour Change, Nueva York: John Wiley.
SHAW, I. y WALTON, R. (1979): "Transition to residence in homes for the elderly", en D. HARRIS y J. HYLAND (eds.) Rights in Residence, Londres: Residential Care Association.
Shorter Oxford English Dictionary (1980): Oxford: Oxford University Press.
SHOTTER, J. (1993): Cultural Politics of Everyday Life, Buckingham: Open University Press.
SIMMEL, G. (1955): Conflict and the Web of Group Affiliations, Londres: Free Press of Glencoe.
SINCLAIR, I.; CROSBIE, D.; O'CONNER, P.; STANFORTH, L. y VICKERY, A. (1988): Bridging Two Worlds: Social Work and the Elderly Living Alone, Aldershot: Gower.
—; PARKER, R.; LEAT, D. y WILLIAMS, J. (1990): The Kaleidescope of Care: A Review of the Research on Welfare Provision for Elderly People, Londres: HMSO.
—; CROSBIE, D. y VICKERY, A. (1990): "Organisational influences on professional behaviour: factors affecting social work involvement in schemes", Journal of Social Policy, 19 (3), julio, págs.361-374.
SMALE, G. (1977): Prophecy, Behaviour and Change, Londres: Routledge and Kegan Paul.
— (1983): "Can we afford not o develop social work practice" British Journal of Social Work, págs. 251-264.
— (1984): "Self-fulfilling prophecies, self-defeating strategies and change", British Journal of Social Work, 14, págs. 419-433.
— (1995): "Integrating community and individual practice: a new paradigm for practice", en P. ADAMS y K. NELSON (eds.) Reinventing Human Services: Community and Family Centred Practice, Chicago: Aldine.
— (1996): Mapping Change and Innovation, Londres: TSO.
— (1998): Managing Change Through Innovation, Londres. TSO.
— y BENNETT, W. (eds.) (1989): Community Social Work in Scotland: Pictures of Practice, Vol. 1, Londres: National Institute for Social Work.
— y TUSON, G. (1988): Learning for Change, Londres: National Institute for Social Work.
— y TUSON, G. con BIEHAL, N. y MARSH, P. (1992): Empowerment, Assessment,

Care Management and the Skilled Worker, Londres: HMSO for National Institute for Social Work, Practice and Development Exchange.
—; TUSON, G.; COOPER, M.; WARDLE, M. y CROSBIE, D. (1988): Community Social Work: A Paradigm for Change, NISW: Londres.
—; TUSON, G.; AHMAD, B.; DARVIL, G.; DOMONEY, L. y SAINSBURY, E. (1994): Negotiating Care in the Community, Londres: HMSO.
SMART, C. (1976): Women, Crime and Criminology: A Feminist Critique, Londres: Routledge and Kegan Paul.
SOCIAL CARE ASSOCIATION (1989): Code of Practice for Social Care, Surbiton: Social Care Association.
SPECHT, H. y VICKERY, A. (1977): Integrating Social Work Methods, Londres: Allen and Unwin.
SPENDER, D. (1980): Man Made Language, Londres: Routledge and Kegan Paul.
STAITE, C. y MARTIN, N. (1993): "What else can we do? New initiatives in diversion from custody", Justice of the Peace, 1 mayo, págs. 280-281.
STAPLETON, B. (1976): "A survey of the waiting list for places in Newham's Hostel for the Elderly", Londres: London Borough of Newham Applied Research Section.
STATHAM, D. (1996): The Future of Social and Personal Care: The Role of Social Services Organisations in the Public, Private and Voluntary Sectors, Londres: National Institute for Social Work.
STERNFIELD, S. L. (1993): "'Learning the Hard Way': Women Labeled with Mental Retardation Describe Their Way of Knowing", tesis doctoral inédita, Boston University. STEVENSON, O. (1996): "Emotional abuse and neglect: a time for reappraisal", Child and Family Social Work, 1 (1), enero, págs. 13-18.
STOCKING, B. (1985): Initiative and Inertia: Case Studies in the National Health Service, Londres: Nuffield Provincial Hospital Trust.
SUTTON, C. (1994): Social Work, Community Work and Psychology, Leicester: British Psychological Association.
THOBURN, J.; LEWIS, A. y SHEMMINGS, D. (1995): Paternalism or Partnership: Family Involvement in the Child Protection Process, Londres: HMSO.
THOMPSON, N. (1995): Theory and Practice in Health and Social Welfare, Buckingham: Open University Press.
— (1996): People Skills, Basingstoke: Macmillan.
THORPE, D. (1994): Evaluating Child Protection, Buckingham: Open University Press.
TIMMS, N. (1983): Social Work Values: An Enquiry, Londres: Routledge.
TOWNSEND, P. (1962): The Last Refuge: A Survey of Residential Institutions and Homes for the Aged in England and Wales, Londres: Routledge.
TUNNARD, J. (ed.) (1994): Family Group Conferences, informe encargado por el

Department of Health: Londres, Family Rights Group.
UTTING, W. (1991): Children in the Public Care: A Review of Residential Child Care, Londres: HMSO.
— (1997): People Like Us: The Report of the Review of the Safeguards for Children Living Away from Home, Londres: TSO.
VAN DE VEN, A. H.; ANGLE, H. L. y POOLE, M. S. (eds.): Research on the Management of Innovation: The Minnesota Studies, Grand Rapids, MI: Ballinger/Harper and Row for the University of Minnesota.
WADE, B.; SAWYER, L. y BELL, J. (1983): Dependency with Dignity: Different Care Provision for the Elderly, Londres: Bedford Square Press.
WATZLAWICK, P. (1990): Munchausen's Pigtail or Psychotherapy and 'Reality': Essays and Lectures, Nueva York: Norton. (Trad. cast.: La coleta del barón de Münchausen. Barcelona, Herder, 1992.)
— (1993): The Language of Change: Elements of Therapeutic Communication, Nueva York: W. W. Norton. (Trad. cast.: El lenguaje del cambio. Nueva técnica de la comunicación terapéutica. Barcelona, Herder, 1994.)
—; BEAVIN, J. H. y JACKSON, D. D. (1967): Pragmatics of Human Communications: A Study of Interactional Patterns, Pathologies and Paradoxes, Nueva York: W. W. Norton. (Trad. cast.: Teoría de la comunicación humana: interacciones, patologías y paradojas. Barcelona, Herder, 1997, 11.ª ed.)
—; WEAKLAND, J. y FISCH, R. (1974): Change: Principles of Problem Formation and Problem Resolution, Nueva York: W. W. Norton. (Trad. cast.: Cambio. Formación y solución de los problemas humanos. Barcelona, Herder, 1999, 10.ª ed.)
WHITE, D. (1997): How Others See Us, Londres: Relatives Association.
WILKINS, W. (1977): "Expectancies in applied settings", cap. 13 en A. S. GURMAN y A. R. RAZIN (eds.) Effective Psychotherapy: A Handbook of Research, Oxford: Pergamon Press.
WILLIAMS, F. (1992): "Women with learning difficulties", en M. LANGAN y M. DAY (eds.) (1992): Women, Oppression and Social Work: Issues in Anti-Discriminatory Practice, Londres: Routledge.
WILLCOCKS, L. y HARROW, J. (eds.) (1992): Rediscovering Public Services Management, Maidenhead: McGraw-Hill.

Índice de autores*

ADAMS, P. y NELSON, K., 37, 229.
AHMAD, B., 31, 45, 89, 107, 147, 190, 206, 212, 217, 223.
AIERS, A., 86.
ALINSKY, S., 183.
AMPHLETT, S.; KATZ, I. y WORTHING, D., 89, 175.
ANGLE, H. L. y VAN DE VEN, A. H., 122, 128.
Audit Commission and Social Services Inspectorate, 34, 74, 186.

BARBER, T. X., 167.
BASW, 63.
BATESON, G., 174, 177.
BECKER, H. S., 167, 182.
BECKHARD, R. y PRITCHARD, W., 122, 131. BERESFORD, P. y CROFT, S., 107, 149, 150.
BERESFORD, P. y TURNER, M., 45, 52, 58, 60, 150, 185, 186, 207.
BERGIN, A. E. y GARFIELD, S. L., 184. BERNARD, C., 73.
BROWN, J., 50, 225.
BUTLER, I.; DAVIES, M. y NOYES, P., 85. BUTT, J. y BOX, L., 32, 45, 89, 153.
BUTT, J. y MIRZA, K., 31, 45, 89, 107, 153.
BYNOE, I., 134.

Cabinet Office: Social Exclusion Unit, 165.
CALDOCK, K. y NOLAN, M., 33.
CAMBELL, J. y OLIVER, M., 32, 45, 89, 107, 134, 206.
CAMBELL, P. y LINDOW, V., 45, 60, 89. CANNAN, C.; BERRY, L. y LYONS, K., 36. CAPRA, F., 107.
Carers National Association, 97. CARKHUFF, R., 184, 206.
Central Council for Education and Training in Social Work (CCETSW), 54, 204.
CHEETHAM, J.; FULLER, R.; MCIVOR, G. y PETCH, A., 60. 72.
CLARKE, J., 189.
CLYDE, J., 196.
CONNELLY, N. y STUBBS, P., 36. COSIS BROWN, H., 32.
COULSHED, V., 165.
CROSBIE, D. y VICKERY, A., 73.

Cross, M.; Brar, H. y McLeod, M., 31. Crowley, A., 71.

Darvill, G., 79, 172, 199.
Davies, M., 20, 165, 204.
Department of Health (DoH), 28, 33, 55, 60, 72, 85, 86, 92, 95, 97, 106, 145, 150, 175, 196, 198, 208, 210, 229.
Dobson, B.; Beardsworth, A. y Walker, R., 53.
Dominelli, L. y McLeod, E., 32, 190.

Eastham, D., 74.
Egan, G., 45, 206.
Eraut, M., 38, 39, 41, 199, 201.
Evans, C., 35, 58.

Falshaw, L. y Browne, K., 71. Freud, S., 148.

Glendinning, C. y Millar, J., 46. Goldstein, A. P., 185.
Goldstein, H., 18, 100, 157, 165.
Graham, H., 46.
Griffiths, R., 33, 36.
Gulbenkian Foundation, 106.
Gurman, A. S.; Kniskern, D. P. y Pinsal, W. M., 206.

Handy, C., 79, 226.
Hanmer, J. y Statham, D., 32, 191, 211, 215, 219.
Hardiker, P.; Exton, K. y Barker, M., 32, 214.
Harding, T. y Beresford, P., 45, 59, 60, 78, 89, 90, 107, 149, 184, 192, 207, 213, 215.
Hemmings, S. y Morris, J., 119, 121. Hoffman, A., 55.
hooks, b., 31, 52, 206.
Hunter, S.; Brace, S. y Buckley, G., 33. Illich, I., 174.

Jones, A. y Butt, J., 184, 209.

Kearney, P., 77, 192, 226.
Keith, L., 212.
Kempson, E., 53.
Kent, R., 77.
Kolb, D., 79.

Law, J., 73.
Levin, E.; Moriarty, J.; Pahl, J. y Webb, S., 36, 73, 95, 158.
Levin, E.; Sinclair, I. y Gorbach, P., 97. Levin, E.; Webb, S. y Moriarty, J., 71, 187,

199.
LINDOW, V., 134, 206.
Local Government Management Board y CCETSW, 34.
LOBSTEIN, T., 53.

MACCDONALD, S., 217.
MACLEOD, M., 86.
MARSH, P. y FISHER, M., 81, 120, 151, 218, 227.
MENCKEN, H. L., 140. MERTON, R. K., 167, 209.
MINUCHIN, S. y FISHMAN, C. H., 108. MORRIS, J., 32, 45, 51, 60, 89, 107, 134, 150, 190, 191, 206, 211, 215.
MORRIS, J. y LOIS, K., 32. MORRIS, K. y TUNNARD, J., 208.

National Commission of Inquiry into the Prevention of Child Abuse, 72, 86, 87, 186.
NEILL, J. y WILLIAMS, J., 90, 217.
NEWBURN, T., 50, 121, 192, 213.
NORD, W. R. y TUCKER, S., 122.

Occupational Standards Council, 204.
OLIVER, M., 45, 158.

PARKER, R., 29, 34, 73, 189.
PAYNE, M., 61.
People First, 32, 45, 89, 153.
PERLMAN, H. H., 20.
PINCUS, A. y MINAHAN, A., 18, 95, 100, 157, 165, 204.
PITKEATHLEY, J., 104.
PLATT, D., 33, 77.
PLATT, D. y SHEMMINGS, D., 28, 86, 89, 175, 196, 215, 216.
POTTAGE, D. y EVANS, M., 90, 174, 200.

ROGERS, C., 206.
ROGERS, E., 39, 124, 128, 129, 134, 136, 184, 206.
ROGERS, E. y KINCAID, D., 136, 206.
ROSENHAN, D. L., 167.
ROSENTHAL, R., 167.
ROSENTHAL, R. y JACOBSEN, E., 167.
ROWLANDS, O., 31.
ROWLINGS, C., 77.

SCHON, D., 38, 41, 79.

SCHORR, A., 60, 199.
SELIGMAN, M. E. P., 173.
SHAPIRO, A. K., 168.
SHOTTER, J., 201.
SINCLAIR, I.; PARKER, R.; LEAT, D. y WILLIAMS, J., 97, 105.
SMALE, G., 39, 72, 76, 124, 129, 131, 132, 135, 136, 174, 185, 214, 218, 224, 226.
SMALE, G. y BENNETT, W., 227.
SMALE, G.; TUSON, G.; AHMAD, B.; DARVILL, G.; DOMONEY, L. y SAINSBURY, E., 159.
SMALE, G. y TUSON, G. con BREHAL, N. y MARSH, P., 209.
SMALE, G.; TUSON, G.; COOPER, M.; WARDLE, M. y CROSBI, D., 100.
Social Care Association (SCA), 63.
SPECHT, H. y VICKERY, A., 18, 95, 100.
SPENDER, D., 211.
STATHAM, D., 33, 72.
STERNFELD, S. L., 190.
STEVENSON, O., 233.
STOCKING, B., 134.

THOBURN, J. J.; LEWIS, A. y SHEMMINGS, D., 209, 215.
THOMPSON, N., 38, 39, 41, 204.
THORPE, D., 168.
TIMMS, N., 59.

UTTING, W., 77.

WATZLAWICK, P., 72, 108.
WATZLAWICK, P.; BEAVIN, J. H. y JACKSON, D. D., 107, 122, 172.
WATZLAWICK, P; WEAKLAND, J. y FISCH, R., 69, 107, 108, 109, 122, 172, 173.
WHITE, D., 99.
WILKINS, W., 167.
WILLIAMS, F., 32.

* Este índice corresponde a la versión impresa.

Índice de materias [1*]

A favor de la corriente, 45.
Actor dominante, 179.
Actores clave, 63, 128.
Agentes del cambio, 40, 51, 67, 70, 74, 99, 106, 112, 129, 165, 183, 188, 192, 242.
Analizar la innovación, 124, 128, 134.
Asistencia, 34, 158.
— personal, 35, 105, 158.
— profesional, 34, 35.
Autenticidad, 212, 234.
Ayuda, 31, 45, 48.

Cambio, 19, 34, 115, 117, 120, 122, 165, 215.
— de primer orden, 116, 122, 173.
—— segundo orden, 116, 122, 173.
Carers (Recognition and Services) Act (1996), 69.
Cartografía (mapa del cambio), 64, 78, 117, 124, 128.
Ciudadanos, 51, 59, 103, 163, 242.
Clientes, 103-104.
Colaboración, 26, 33, 36, 37, 42, 59, 83, 161, 196, 217, 222, 226, 231.
Colaboradores directos, 130, 134.
Community Care (Direct Payments) Act (1996), 35, 103.
Competición, 226.
Comportarse "como si", 72, 82, 112, 115, 121, 161, 172, 173, 176, 180-181, 182, 194, 211, 214, 217, 224, 238.
Comunidad, 28, 100, 102, 135.
Conducta parental, 55, 92, 233.
Confianza, 57, 180, 182, 185, 213.
Conocimientos, 41, 137, 198.
Consecuencias imprevistas, 30, 35, 60, 83, 125, 139.
Contracorriente, 45, 61, 125, 230.
Control, 45, 49, 61, 94, 104.
— social, 32, 42, 49, 61, 94, 104.

Defensa, 121, 236.
Desafío, 233
Desarrollo, 31, 44, 81, 243.
— organizativo, 84,
Destrezas, 41, 137, 203, 220.
— básicas, 234.
Desviación, 106, 113,
Dirección (gestión), 36, 39, 75.
Discriminación, 31, 43, , 111.
— por razones de edad, 17.
————— (Véase también: Prejuicio).
División de trabajo, 34, 73, 138, 161, 223.

Educación, 48, 52, 63.
Empatía, 234.
Enfoque holístico, 30, 44, 58, 59, 77, 239.
Esperanza, 100, 183, 239.
Espiral de negociaciones, 78, 81.
Estigma, 34, 43.
Estrategia contraproducente, 163, 168, 216, 228, 242.
Evaluación, 28, 33, 58, 69, 86, 142, 233, 242.
Exclusión social, 101.
Expectativas, 51, 55, 99, 105, 183, 190.

Formación (construcción) de equipos, 91, 161.
Fragmentación de servicios, 35,
Función mediadora, Grupos de autoayuda, 38, 138.

Guardaespaldas, 130, 133.

Implementadores más tardíos, 130, 133.
— tempranos, 130, 133.
Inclusión social, 67, 118.
Independencia, 150, 188.
Individualización de los problemas sociales, 59, 103, 161.
Información, 73, 89, 163, 231.
Iniciadores de red, 76, 131.
— legítimos, 130, 133.
Iniciativa social, 220.
Innovador, 130, 132.
Interacción mutuamente frustrante, 166, 174, 216, 228.
Interesados, 33, 95.

Intervención, 50, 56, 98,
— directa, 66, 71, 83, 165.
— indirecta, 66, 73, 83, 165.

Líderes de opinión, 130, 133.

Marginalidad, 164, 187, 188, 215, 240.
Modelado, 215.
Modelo de intercambio, 146, 149, 162, 195, 208, 226.
—— preguntas, 144, 149, 208.
— procedimental, 144, 209.
Movimiento de las personas discapacitadas, 35, 51.
National Health Service and Community Care Act (1990), 33, 73, 97.
Necesidades de desarrollo del equipo, 91.
Negociación, 57, 77, 136, 207.

Oponentes, 130, 133.
Oportunidad, 198, 235.
Opresión, 54, 86, 119.
Organización, 113.

Paquetes asistenciales, 33, 36, 97.
Pautas de interacción, 94, 107, 164, 168, 187.
—— relaciones, 41, 59, 102, 122, 142, 163, 225, 232, 243.
Percepción, 42, 57, 74, 148, 179.
Perceptor dominante, 179.
Pérdida, 143, 163.
Pobreza, 31, 45, 53, 121.
Poder, 41, 50, 82, 103, 143.
Porteros, 130, 164, 209.
Potenciación, 45, 51, 119, 135, 155, 238.
Práctica, 35, 37, 41, 92, 105, 118, 158, 162, 230.
— basada en los conocimientos, 38.
Preguntas, 210.
Prejuicio, 55, 107, 111, 147, 199, 212, 217.
Prestación de servicios, 31, 67, 76, 120, 242.
Problemas sociales, 64, 72, 80, 94, 98, 166, 193, 237.
Profecía que provoca su cumplimiento, 163, 167, 242.
Promoción del bienestar social, 92.
Promotores del producto, 129.
Protección infantil, 58, 60, 91, 127, 175, 228.
Puntuación, 107, 112, 113, 120.

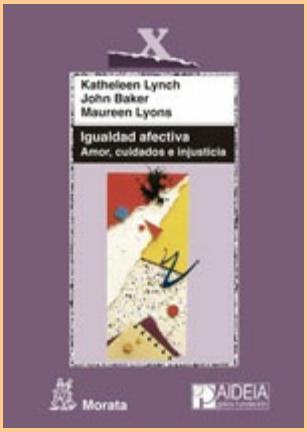
Racismo, 166, 184.
Redes de vecinos, 55.
— sociales, 20, 40, 42, 54, 97, 136, 157.
Reflexión, 79, 227.
Reformulación, 28, 182, 236.
Reinvención, 26, 38, 63, 140.
Respeto, 199, 218.
Retroinformación, 119, 139.
Soluciones que son problemas, 172.
Supervisión del logro de la tarea, 83.

Teoría de la práctica, 29, 40, 229.
Trabajador marginal, 57, 187.
Trabajo en equipo, 42, 161.
— social, 26, 32, 34, 35, 78, 106.
Transición, 163, 170.
Trinidad de la innovación, 124, 128.

Valores, 41, 82, 104.

1 Los números en cursiva indican que la expresión aparece en los epígrafes.
* Este índice corresponde a la versión impresa.

Otras obras de Ediciones Morata de interés



Igualdad afectiva. Amor, cuidados e injusticia
Lynch Katheleen, John Baker, Lyons Maureen

La formación del profesorado y la lucha por la justicia social
Kenneth M. Zeichner

Trabajo social: perspectivas contemporáneas

Karen Healy

La justicia curricular

Jurjo Torres Santome

Información sobre los autores

Gerald SMALE es Director de Formación Permanente del National Institute for Social Work y catedrático del Goldsmith College, de la University of London. Desarrolla programas de formación permanente en el Reino Unido y en los Estados Unidos.

Graham TUSON es Director de la diplomatura en Trabajo Social de la Southampton University, Reino Unido. Es un destacado trabajador social con amplia experiencia, centrado en el desarrollo de una teoría de la práctica.

Daphne STATHAM es Directora del National Institute for Social Work, Reino Unido. A lo largo de su carrera, viene manteniendo el contacto con la práctica mediante el trabajo en distintos servicios sociales y educativos. Su trabajo y sus escritos se centran en los problemas de la mujer.

Índice

Portadilla 2
Nota editorial 3
Créditos 6
Contenido 7
Agradecimientos 14
Prólogo 15
CAPÍTULO PRIMERO: Introducción 18
¿Qué entendemos por “problema social”? 19
Definición del trabajo social 21
Trabajo social, causa y cambio 22
La reinvención y el contexto más amplio 24
Panorama general del libro 26
Capítulo II: Reinvención del trabajo social: temas y tareas claves 26
Capítulo III: Formulación de la tarea: ¿Ayuda o desarrollo? 26
Capítulo IV: Cartografiar la tarea y los procesos 26
Capítulo V: Problemas sociales, control social y pautas de interacción 27
Capítulo VI: Dirección y planificación del cambio 27
Capítulo VII: Evaluación e intervención 27
Capítulo VIII: La superación de los obstáculos para el cambio 28
Capítulo IX: Independencia y marginalidad 28
Capítulo X: Destrezas básicas: Las destrezas de asociación 28
Capítulo XI: Destrezas básicas: Las destrezas de intervención 29
Capítulo XII: Epílogo 29
CAPÍTULO II: Reinvención del trabajo social: Temas y tareas clave 30
Desarrollo y no ayuda sin más 35
Trabajo social: Más allá de la individualización de los problemas sociales 36
Trabajo social, asistencia social y cambio 38
El Reino Unido: Historia y contexto presente de la práctica 39
Los Estados Unidos de América 40
Una respuesta práctica a la fragmentación: El enfoque holístico 41
La reinvención y la práctica basada en el conocimiento 42
Destrezas para la práctica: Una síntesis del conocimiento, comportamiento y

valores 45
La iniciativa en su totalidad: Promoción de redes sociales fiables 46
CAPÍTULO III:Formulación de la tarea: ¿Ayuda o desarrollo? 49
Introducción 49
Ayuda y desarrollo 50
¿Ayuda a favor de la corriente o desarrollo contracorriente? 50
¿Rescates en el río o trabajo contracorriente? 50
El equilibrio entre la ayuda y el desarrollo 52
Control social 54
Poder e impotencia 55
Potenciación 56
Gestión de conflictos 57
La historia de Gary y Carol como ejemplo de identificación y gestión de un conflicto 57
Conflictos de exclusión e inclusión social 58
Conflictos a través de la discriminación y la opresión 59
Conflicto dentro de las redes sociales o entre ellas 59
Supuestos conflictivos sobre lo que define una conducta materno-paternal adecuada 60
Conflicto entre padres e hijos 61
Resolución del conflicto 61
Negociaciones, percepciones compartidas y conflictos 62
El trabajador marginal 63
La función mediadora 63
Polarizaciones: Más allá de las ilusiones de los opuestos 63
Consecuencias imprevistas: Más allá de las buenas intenciones de ayuda, desarrollo y control social 65
Para prestar ayuda, facilitar el desarrollo y ejercer control social ¿hace falta el dominio de conocimientos y destrezas o basta con el sentido común y la buena voluntad? 67
Conclusión 68
CAPÍTULO IV:Cartografiar la tarea y los procesos 70
Introducción 70
Un mapa de los contenidos del trabajo social 71
Actividad de agente del cambio 73
Prestación de servicios 73

La importancia del proceso y el tiempo 75
El contenido de la tarea utilizando el mapa 76
Cartografiar el proceso del trabajo social en el tiempo 84
Introducción: La espiral de las negociaciones 84
La espiral de las negociaciones: El mapa del proceso 85
Etapas de la espiral de las negociaciones 88
Conclusión: Consecuencias para la práctica 98
CAPÍTULO V:Problemas sociales, control social y pautas de interacción 101
Introducción 101
Identificación de todas las personas clave 102
La naturaleza de los problemas sociales 105
Más allá de la individualización de los problemas sociales 106
La comunidad: Problema y solución 107
La idea de la comunidad 109
Las personas que utilizan los servicios son ciudadanos 110
Desviación y control social 111
Las normas y su impacto en la práctica 112
La posición capital del trabajo social 113
Autoridad y estilo personal 114
Seis premisas para entender las pautas de interacción 114
Peter y la puntuación de los acontecimientos 120
La puntuación y la organización 121
CAPÍTULO VI:Dirección y planificación del cambio 126
Introducción 126
La teoría del cambio y la práctica 127
Los trabajadores sociales se mueven en un entorno de definiciones y percepciones diferentes de la realidad de las situaciones sociales 127
La formulación de un problema es siempre una tarea conjunta de los trabajadores y otras personas 129
La evaluación, la intervención y la prestación del servicio son esencialmente la misma tarea 129
Con frecuencia, para lograr el cambio, es necesario reformular el problema 129
Hay que demostrar la conducta alternativa 130
A menudo hay que redistribuir los recursos 131
Cambios de primero y de segundo orden 131

A menudo hay que redistribuir los recursos 131
Cambios de primero y de segundo orden 131
Cartografiar el cambio 133
Los fundamentos del cambio: ¿Qué cambia y qué permanece igual? 134
Planificación mediante la "trinidad de la innovación" 137
Negociaciones entre personas clave: Desarrollo individual, familiar, de red social, comunitario o interorganizativo 146
Retroinformación sobre las consecuencias del cambio y supervisión de las mismas 149
Conclusión 150
CAPÍTULO VII: Evaluación e intervención 152
La tarea 152
Modelos alternativos 153
Los modelos de preguntas y procedimental 153
El modelo de intercambio 155
Comparación de los modelos de evaluación de preguntas y de intercambio 159
El modelo procedimental de evaluación 161
La aportación y los límites del modelo procedimental 165
¿Qué modelo escoger? 166
Modelos de evaluación y conflictos de intereses 166
¿Evaluación de las necesidades del individuo o de la situación social? 167
La fiabilidad de las redes sociales 168
Más allá de la compra de la asistencia 168
El modelo de intercambio de evaluación y práctica 169
El modelo de intercambio y la pericia profesional 172
Resumen y consecuencias para la práctica 173
CAPÍTULO VIII: La superación de los obstáculos para el cambio 176
Introducción 176
Profecías que provocan su cumplimiento 178
Definiciones 178
Estrategias contraproducentes 179
Conflicto y estrategias contraproducentes 181
Estrategias y equipos contraproducentes 182
Soluciones que son problemas 183
Interacciones mutuamente frustrantes: El trabajador inequívocamente útil 185

Actores dominantes, perceptores dominantes y el papel de la percepción 189
Desviación 190
Comportarse como si las previsiones fuesen ciertas: Planificación de contingencia, apertura y confianza 190
Los planes de contingencia y el impacto del comportamiento negativo "como si" 191
Confianza y desconfianza 192
Consecuencias prácticas 192
Gestión de perspectivas múltiples para evitar las estrategias contraproducentes 192
El comportamiento de los trabajadores y el cambio: Ocho principios 193
Conclusión: Hacia el trabajador positivamente marginal 197
CAPÍTULO IX: Independencia y marginalidad 199
Marginalidad 199
Marginalidad y marginación 199
La marginalidad y la familia Jones 200
El equilibrio entre las expectativas, las necesidades y las responsabilidades 201
Los elementos clave de la marginalidad 202
El comportamiento del trabajador 202
Lo que el trabajador tiene que demostrar 203
La capacidad de hacer preguntas clave 204
Descubrir perspectivas sobre problemas sociales 205
La capacidad de hacer la pregunta: "¿Quién es el usuario del servicio?" 207
Marginalidad, colaboración y desviación 207
Competencia en la práctica de la marginalidad 208
Conocimientos que contribuyen a la marginalidad 209
Marginalidad y respeto 210
La marginalidad, el estrés del trabajador y la independencia de pensamiento 210
Uso creativo de la pericia 211
Conocimiento desde dentro 212
Conclusión 212
CAPÍTULO X: Destrezas básicas: Las destrezas de asociación 215
Destrezas y tareas 215
Las destrezas básicas como fundamento 216
Las destrezas de asociación 216
Empatía 217
Empatía y la familia Jones 219

Empatía y la familia de Patrick 220
Empatía y deseo de información del trabajador: El modelo de preguntas 220
Empatía y preguntas 222
Empatía consistente: Una conducta "asocial" 223
Empatía y diferencia sociocultural 224
Autenticidad y sinceridad 225
Autenticidad y confianza 226
Autenticidad y la familia Jones 227
Autenticidad, marginalidad y cambio 227
Autenticidad y modelado 228
Autenticidad y la familia de Patrick 229
Autenticidad y diferencia 229
Autenticidad y colaboración 230
Autenticidad y respeto 231
Autenticidad y autoconciencia 231
CAPÍTULO XI: Destrezas básicas: Las destrezas de intervención 233
Iniciativa social 233
El trabajador, el equipo y la totalidad de la tarea 234
Establecimiento de colaboraciones 235
La iniciativa social y la familia Jones 236
La iniciativa social y la familia de Patrick: Flexibilidad de la iniciativa en la división del trabajo 236
Resolución de problemas de quien lleva la iniciativa 237
Reformulación del problema por parte de quien lleva la iniciativa 238
La iniciativa social y el director potenciador 238
Competición y colaboración 239
Colaboración a tres bandas 240
Reflexión 241
Sentido común y práctica 244
Responsabilidad de la práctica 244
Reflexión y colaboración 245
Cómo se utilizó la reflexión en la familia de Patrick 246
Desafío 247
Elementos del desafío 248
Reformulación 250

La reformulación y la naturaleza de los problemas sociales 251
Elementos de la reformulación 252
Reformulación y pautas de la definición del problema 253
Conclusión 254
CAPÍTULO XII: Epílogo 255
Panorama general 255
La tarea del trabajo social: Premisas clave 256
Bibliografía 260
Índice de autores 273
Índice de materias 278
Otras obras de Ediciones Morata de interés 282
Información sobre los autores 284